



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Decisões Estratégicas: Um estudo de caso comparativo no segmento de
alimentação fora do lar em Manaus.

Dissertação de Mestrado em Gestão

MARCELLO DA SILVA ASTUTO

LISBOA

2013



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

Decisões Estratégicas: Um estudo de caso comparativo no segmento de
alimentação fora do lar em Manaus.

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de
Gestão, para obtenção do grau de mestre em
gestão de empresas, com especialidade na área de
planejamento e estratégia empresarial.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

LISBOA
2013

Dedico este trabalho à minha mãe, *in memoria*, Maria de Nazaré Astuto. Por tudo que fui, tudo que sou, tudo que serei, sou grato à ela pela minha existência e formação. Em qualquer plano, em qualquer morada, o amor nos une.

AGRADECIMENTOS

À Deus, senhor de nossa existência, pai maravilhoso e único.

À minha filha Letícia Braga Astuto, pelo olhar carinhoso e compreensivo à minha ausência nos nossos finais de semana.

À minha esposa Sandra Bertoldo, que me incentiva, apoia e motiva a seguir ampliando meus horizontes e positivando meus pensamentos e atitudes.

Aos meus tios Paulo e Roseli Astuto, por todo o incentivo e patrocínio para realizar este sonho.

À minha família, que mesmo a distância, torce pelo meu sucesso e preocupa-se com meu futuro.

Ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, por todas as orientações e informações para desenvolvimento desta dissertação, e paciência com meu ritmo de trabalho.

À professora Lidiane Assante, habilidosa e competente revisora desta dissertação.

À professora mestre Emili Daiane Hobuss de Leon, por sua generosa contribuição para elaboração dos aspectos metodológicos desta pesquisa.

RESUMO

A velocidade das transações comerciais entre empresas nacionais e transnacionais exige maior capacidade gerencial dos dirigentes, tecnologias de ponta, estrutura organizacional mais eficiente e decisões rápidas. O desafio dos gestores é desenvolver estratégias competitivas sustentáveis, neste hostil ambiente. Esta pesquisa teve como objetivo principal avaliar as decisões estratégicas adotadas como diferencial competitivo, por empresas do segmento de alimentação fora do lar, especificamente bares e restaurantes, e comparar com as decisões estratégicas de outras empresas concorrentes no segmento, no mercado manauara. Para tanto, procedeu-se uma análise quali-quantitativa e descritiva-analítica dos dados obtidos por meio de questionário para avaliação das capacidades dinâmicas das empresas, recorrendo-se a pesquisa e estudo de casos múltiplos. Os resultados indicam como os gestores avaliam seu próprio desempenho a frente do negócio, sua postura na relação com colaboradores, fornecedores e concorrentes, e as prioridades e critérios utilizados quando da elaboração de estratégias de atuação de mercado, ainda que de forma empírica. Pode-se, ainda, extrair algumas reflexões acerca dos recursos e capacidades que fazem ou podem efetivamente fazer, a diferença em termos estratégicos frente a concorrência, e que pode significar o sucesso ou o fracasso do empreendimento, a manutenção ou a perda de vendas e clientes, a ampliação ou o sumiço da empresa no mercado. Percebeu-se, ainda, a relação direta entre o sucesso dos empreendimentos pesquisados com o efetivo uso de seus recursos físico, humano e organizacional no desenvolvimento de estratégias competitivas. Da mesma maneira, os bons resultados alcançados advém, ainda, da competência em gerenciar estes recursos para obter vantagem estratégica sustentável.

Palavras-chave: estratégia, decisões estratégicas, estratégia competitiva, recursos, capacidades dinâmicas.

ABSTRACT

Velocity of commercial transactions between national and international companies requires managerial ability from its leaders, high level technologies, efficient organizational structure and quickly decisions. Manager's challenge is to develop sustainable competitive strategies, on this hostile environment. Its research had as a main objective to evaluate strategic decisions adopted as a competitive differential, by companies from food service segment, specifically bars and restaurants, and to compare with strategic decisions of others competitor on the same segment, within regional market. Therefore, it was proceeded a qualitative/quantitative and descriptive/analytics analysis of data obtained by means of questionnaire for companies dynamic capacities evaluation, using research and multiples study of case. Results indicates how managers evaluate its own performance at the helm of a business, its position within employees relationship, suppliers and competitors, and its priorities and criteria used during the developing of market strategic, even though in a empiric way. It can, yet, to extract some reflections about resources and capacities that taken, or can do effectively, the difference in strategic terms facing a competitor, and can mean the success or failure of the company, the maintenance or sales lost and customers, the extension or disappearance of the company in the market. Realized, also, directed relation between the success of the researched companies with the use of its physical, human and organizational resources during the competitive strategy development. Likewise, achieved good results become from the competence of managing those resources in order to obtain sustainable strategic advantage.

Keywords: strategy, strategic decisions, competitive strategy, resources, dynamics capacities.

SUMÁRIO

1.	JUSTIFICATIVA.....	12
1.1.	Marco Teórico.....	13
1.1.1	Estratégia.....	16
1.1.2.	Estratégia segundo Michael Porter.....	19
1.1.3	Visão Baseada em Recursos.....	25
2.	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	30
3.	FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE.....	30
4.	OBJETIVOS.....	30
4.1	Objetivo geral.....	30
4.2	Objetivos específicos.....	30
5.	METODOLOGIA.....	31
5.1	Tipo de pesquisa.....	31
5.2	Universo da pesquisa.....	32
5.3	Coleta de dados.....	32
5.4	Análise e interpretação de dados.....	33
6.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
6.1	Segmento Bares.....	34
6.2	Segmento Pizzarias.....	57
7.	CONCLUSÃO.....	81
7.1	Conclusões teóricas.....	82
7.2	Implicações para gestão.....	83
7.3	Limitações e oportunidades para futuras pesquisas.....	84
8.	CRONOGRAMA.....	86
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87
	APÊNDICE I – FORMULÁRIO PARA PESQUISA.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Resumo das médias por subitem do item 2.....	39
Tabela 2 -	Resumo das médias por subitem do item 3.....	46
Tabela 3 -	Resumo das médias por subitem do item 4.....	49
Tabela 4 -	Resumo das médias por subitem do item 5.....	53
Tabela 5 -	Resumo das médias por subitem do item 6.....	56
Tabela 6 -	Média geral do segmento bares.....	57
Tabela 7 -	Resumo das médias por subitem do item 2.....	63
Tabela 8 -	Resumo das médias por subitem do item 3.....	69
Tabela 9 -	Resumo das médias por subitem do item 4.....	71
Tabela 10 -	Resumo das médias por subitem do item 5.....	75
Tabela 11 -	Resumo das médias por subitem do item 6.....	79
Tabela 12 -	Média geral do segmento pizzarias.....	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Subitem 2.1: Produto ou serviço.....	35
Gráfico 2 -	Subitem 2.2: Preço.....	36
Gráfico 3 -	Subitem 2.3: Promoção.....	37
Gráfico 4 -	Subitem 2.4: Pessoas.....	37
Gráfico 5 -	Subitem 2.5: Processos.....	38
Gráfico 6 -	Subitem 2.6: Estratégia geral.....	39
Gráfico 7 -	Subitem 3.1: Capacidade de marketing	41
Gráfico 8 -	Subitem 3.2: Desenvolvimento de produto/serviço.....	41
Gráfico 9 -	Subitem 3.3: Comunicação de marketing.....	42
Gráfico 10 -	Subitem 3.4: Gestão da informação de mercado.....	43
Gráfico 11 -	Subitem 3.5: Planos de marketing.....	44
Gráfico 12 -	Subitem 3.6: Implementação dos processos de marketing.....	45
Gráfico 13 -	Subitem 4.1: Formação de mercado.....	47
Gráfico 14 -	Subitem 4.2: Formação organizacional.....	48
Gráfico 15 -	Subitem 5.1: Dinamismo.....	49

Gráfico 16 - Subitem 5.2: Centralização das estratégias de gestão.....	50
Gráfico 17 - Subitem 5.3: Formalização de rotinas.....	51
Gráfico 18 - Subitem 5.4: Formalização de não rotinas.....	52
Gráfico 19 - Subitem 6.1: Experimentais.....	54
Gráfico 20 - Subitem 6.2: Escala.....	54
Gráfico 21 - Subitem 6.3: Financeiro.....	55
Gráfico 22 - Subitem 6.4: Físico.....	56
Gráfico 23 - Subitem 2.1: Produto ou serviço.....	59
Gráfico 24 - Subitem 2.2: Preço	59
Gráfico 25 - Subitem 2.3: Promoção.....	60
Gráfico 26 - Subitem 2.4: Pessoas	61
Gráfico 27 - Subitem 2.5: Processos	62
Gráfico 28 - Subitem 2.6: Estratégia geral	63
Gráfico 29 - Subitem 3.1: Capacidade de marketing	64
Gráfico 30 - Subitem 3.2: Desenvolvimento de produto/serviço.....	65
Gráfico 31 - Subitem 3.3: Comunicação de marketing.....	66
Gráfico 32 - Subitem 3.4: Gestão da informação de mercado.....	67
Gráfico 33 - Subitem 3.5: Planos de marketing.....	68
Gráfico 34 - Subitem 3.6: Implementação dos processos de marketing.....	68
Gráfico 35 - Subitem 4.1: Formação de mercado.....	70
Gráfico 36 - Subitem 4.2: Formação organizacional.....	71
Gráfico 37 - Subitem 5.1: Dinamismo.....	72
Gráfico 38 - Subitem 5.2: Centralização das estratégias de gestão.....	73
Gráfico 39 - Subitem 5.3: Formalização de rotinas.....	74
Gráfico 40 - Subitem 5.4: Formalização de não rotinas.....	74
Gráfico 41 - Subitem 6.1: Experimentais.....	76
Gráfico 42 - Subitem 6.2: Escala.....	77
Gráfico 43 - Subitem 6.3: Financeiro.....	78
Gráfico 44 - Subitem 6.4: Físico.....	79

INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, em que grandes mudanças ocorrem rapidamente, as decisões estratégicas nunca podem ser tomadas de afogadilho, pois elas podem representar o colapso de uma organização. Entretanto, a velocidade das transações comerciais ao redor do mundo exige maior capacidade gerencial dos dirigentes, tecnologias de ponta, estrutura organizacional mais eficiente e decisões rápidas.

Desenvolver estratégias para sobreviver neste ambiente hostil é um dos desafios a serem alcançados. O termo estratégia tem origem no grego *strategos*, que significa a arte do general. Na administração, está associada às decisões tomadas a nível organizacional, para estabelecer as condições atuais e futuras de uma organização.

As decisões estratégicas devem traduzir as expectativas do mercado, identificando oportunidades e avaliando a concorrência, para se manterem competitivas frente aos concorrentes. Por este prisma simplista, bastaria isto para as empresas atingirem suas metas de lucros.

A partir da década de 1980, aceitava-se a ideia de que as empresas rentáveis sofriam forte influência de outros elementos externos, além dos seus competidores, tais como: fornecedores, clientes e concorrentes potenciais (PORTER, 1991). Ações estratégicas visando a ganhos de produtividade, otimização das técnicas de gestão e uso de produtos e processos inovadores, tornariam as empresas mais rentáveis. Atualmente, empresas que ainda adotam estas práticas tendem a perder competitividade frente às outras organizações que adotam práticas estratégicas mais modernas.

A abertura econômica promovida pelo governo Collor, no início dos anos 1990, expôs o Brasil a uma dura realidade (a falta de competitividade das empresas brasileiras frente aos produtos similares importados) e a uma nova perspectiva (modernização do parque industrial, através do acesso a máquinas e equipamentos modernos), trazendo profundas transformações em todos os setores da economia.

Novas tendências de consumo passaram a ser difundidas com mais rapidez ao redor do mundo. As empresas que pretendem se manter competitivas neste novo ambiente devem

buscar novas estratégias, pois, não existem mais mercados seguros, a fidelização dos clientes é uma utopia e a volatilidade do capital é tal que, ao menor sinal de instabilidade política em dado país, todas as bolsas de valores do mundo tem quedas acentuadas.

O segmento de alimentação fora do lar não é uma exceção. A abertura econômica do Brasil, na última década do século passado, e a estabilidade política e econômica que vivemos atualmente, trouxe a reboque a forte competição entre empresas nacionais e internacionais.

De acordo com Porter (1991), a formulação da estratégia envolve a consideração de quatro fatores básicos, que determinam os limites para a empresa: pontos fortes e fracos; valores pessoais de uma organização; ameaças e oportunidades da indústria; e a expectativa da sociedade.

A partir destes pressupostos, e da importância da aplicação destes construtos teóricos para as organizações, este trabalho objetiva identificar as decisões estratégicas aplicadas, por meio de um estudo comparativo entre quatro empresas do segmento de alimentação fora do lar, destacando o resultado alcançado pelos Restaurantes XX frente seus três principais concorrentes.

1. JUSTIFICATIVA

No Brasil, o segmento de alimentação Fora do Lar, composto por restaurantes, bares, lanchonetes, e outros agentes que oferecem refeições fora do lar – tem apresentado crescimento substancial nos últimos anos, segundo o Ministério do Turismo. É um setor com enorme potencial na geração de trabalho, principalmente no que se refere a oportunidades de primeiro emprego, absorção de mão-de-obra não especializada, melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras.

A estabilidade econômica brasileira e o aumento do poder aquisitivo das camadas C e D da população brasileira são responsáveis pela mudança do hábito de alimentação fora do lar, cada vez mais crescente; e o surgimento de novos negócios de pequeno, médio e grande porte, promovendo a ampliação das redes e o aumento da concorrência.

Como efeito, cresceu a demanda por serviços mais eficientes e modernos, tanto para melhorar o atendimento aos clientes, como para facilitar o controle de gestão das unidades de negócio. Essas informações são fundamentais aos quadros dirigentes e decisórios das empresas, pois têm a finalidade de apontar para o futuro, para onde o mercado e as oportunidades caminham.

Por conta da forte concorrência de empresas nacionais e internacionais, com forte capacidade econômica e marcas reconhecidas, as redes regionais tentam buscar maior grau de profissionalização e eficiência em gestão, mesmo enfrentando grandes desafios, tais como a falta de mão-de-obra especializada, elevados custos de aquisição de insumos, decorrentes da distância de Manaus em relação aos centros fornecedores, dificuldades na obtenção de recursos financeiros de baixo custo para reforma ou expansão do empreendimento.

Entretanto, algumas empresas logram sucesso no atendimento às preferências e necessidades do consumidor local, sobrepujando a concorrência das grandes redes, tornando-se uma referência para o segmento.

A pesquisa se justifica pela relevância que este segmento representa para a economia nacional e regional. No âmbito acadêmico, a possibilidade de se estudar as estratégias

adotadas e o diferencial competitivo de cada uma das empresas estudadas, fundamentadas pelas distintas definições, tipos e conceitos de estratégia e decisões estratégicas desenvolvidos por diferentes autores e pesquisadores, poderá produzir novos conhecimentos e correlações. Para os gestores da área, poderá auxiliar nas decisões estratégicas a serem tomadas dentro do contexto regional, além de ser de vital importância verificar a aplicabilidade das estratégias diferenciadas que levam ao sucesso de um empreendimento.

Não se espera com esta pesquisa encerrar a discussão sobre o tema, mas dar início ao desafio de aprofundar e produzir mais conhecimentos a respeito dos construtos estudados.

1.1. Marco Teórico

A complexidade das organizações, mercados cada vez mais suscetíveis a mudanças e a feroz competição, exige das empresas a ampliação na sua capacidade de desenvolver e aplicar novas estratégias que possibilitem alcançar suas metas de rentabilidade, lucratividade e expansão.

Constatamos, presentemente, uma tendência de fusões, incorporações e aquisições de empresas, em busca de uma maior eficiência operacional e economia de escala, em virtude da pressão competitiva provocada pelo acirramento da concorrência.

O desenvolvimento e implementação de estratégias significa enorme desafio para as organizações. Em princípio, é fundamental reconhecer a necessidade da adoção de ações objetivas e analíticas que compõem um planejamento estratégico formal. Não obstante, é oportuno dominar os conceitos de estratégia.

Diversas correntes estratégicas buscam explicar como as empresas obtêm vantagem competitiva ou, em outras palavras, como surgem os diferentes níveis de desempenho econômico em razão das estratégias adotadas pelas organizações.

Duas importantes teorias se contrapõem no campo do estudo estratégico, basicamente divergindo na análise e enfoque do ambiente para a formação de estratégias empresariais: a Teoria de Posicionamento Estratégico, que tem nos trabalhos desenvolvidos por Porter (1989) uma de suas principais referências; e a Teoria Baseada em Recursos, que segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), tem sua origem a partir dos trabalhos de Penrose (1959).

Porter sustenta que a análise dos mercados e da competição entre indústrias e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo são os elementos essenciais no processo de elaboração da estratégia (Porter, 1980, 1996). A estratégia competitiva deve resultar da identificação de oportunidades e tendências do mercado, por meio da análise de produtos, competidores e consumidores.

Barney & Hesterly (2011) seguem a mesma linha de pensamento de Porter ao afirmar que “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”.

Entende-se, portanto, que uma vantagem competitiva obtida por uma empresa é uma questão de posicionamento, em decorrência da dinâmica da concorrência e do mercado, através de estratégias genéricas e balizadas por cinco fatores, batizadas como “as cinco forças competitivas de Porter”, e uma matriz dois por dois, onde analisa-se o ambiente interno (seus pontos fortes e pontos fracos) e o ambiente externo (as ameaças e as oportunidades apresentadas pelo mercado) (PORTER, 1980).

Neste sentido, esta abordagem assume caráter exógeno à organização, uma perspectiva que podemos chamar simplesmente de “de fora para dentro”, ou ainda “*outside-in*”. Reforçando este entendimento, Porter (1996) declara que “as escolhas de posicionamento determinam não somente quais atividades a empresa desempenhará e como essas atividades serão configuradas, mas também como essas atividades estarão relacionadas entre si”.

Em contrapartida, A Teoria Baseada em Recursos – também chamada de Visão Baseada em Recursos, ou VBR, (do inglês “*Resource Based View*”, ou RBV) - propõe uma abordagem alternativa, porém não menos instigante e desafiadora aos gestores, onde “a

vantagem competitiva está ligada ao fato das empresas possuírem um conjunto de recursos mais apropriados às demandas colocadas pelos mercados onde elas atuam, obtendo assim vantagem competitiva” (SERRALHEIRO, 2004 apud SELSNICK, 1957).

Esta abordagem procura demonstrar que as empresas inseridas no ambiente competitivo obtém vantagem competitiva por meio de fatores internos às organizações, uma vez que suas especificidades são reconhecidas. Essas especificidades são formadas por seus recursos tangíveis (financeiros, instalações), intangíveis (marcas, imagem) e suas competências (sistemas, colaboradores), e que irão determinar o nível de eficiência do desempenho organizacional.

Para Collins e Montgomery (1995), uma organização detentora do conjunto destes recursos estará mais apta a obter vantagem competitiva, quanto melhor e mais apropriado para o negócio for estes recursos.

Seguindo esta linha de raciocínio, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) conceituam estratégia como o resultado da combinação de recursos, capacidades e competências essenciais agregadas para potencializar a vantagem competitiva acima da média.

De acordo com Barney (1989), entretanto, o recurso em si não é suficiente para proporcionar vantagem competitiva para a organização. É fundamental que os diversos recursos disponíveis e controlados pela empresa interajam entre si, ampliando seu valor estratégico e seus efeitos sobre a organização. Barney (1991) ainda identifica certas características que ampliam o valor estratégico dos recursos e os tornam fonte de vantagem competitiva: o valor potencial dos recursos, a raridade dos recursos, serem imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis.

A compreensão das possibilidades estratégicas possíveis de serem implementadas pela organização, suportadas pelos recursos disponíveis, é o pressuposto para a definição das estratégias competitivas. Esta visão endógena da organização pode ser descrita como uma abordagem “de dentro para fora”, ou ainda, na expressão em inglês, uma análise “*inside-out*”.

Por isso, o marco teórico possibilitará o entendimento dos conceitos de estratégia empresarial e das teorias acima abordadas para a estruturação de estratégias competitivas e obtenção de vantagem competitiva, uma vez que muito mais do que pressupostos divergentes, exista certa convergência entre ambas.

1.1.1. Estratégia

O uso do termo estratégia remonta há aproximadamente 3.000 anos, pelo general chinês Sun Tzu (1999), que afirmava que os homens podem ver as táticas pelas quais alcançam suas conquistas, mas a estratégia pela qual iniciam-se grandes vitórias, ninguém consegue ver. A palavra estratégia é de origem grega, e vem da palavra “strategos”, que significa “a arte do general”. Neste sentido, estratégia significava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000).

Ao longo do tempo, estratégia foi ganhando novos significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina acadêmica, dotada de conteúdo e razões práticas, ampliando seu interesse até para a esfera profissional.

Segundo Fahey (1999) poucas palavras são objeto de tantos abusos no léxico das empresas, são tão mal definidas na literatura gerencial e estão tão expostas a diferentes significados quanto a palavra estratégia.

De acordo com Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) a estratégia deve concentrar esforços no alcance dos objetivos previamente determinados, conceito advindo das escolas prescritivas. Este conceito também é justificado pela análise de posicionamento e análise da indústria (PORTER, 1999).

Numa visão orientada para o processo estratégico, Ansoff (1979), entende estratégia como um processo racional, objetivando maximizar, à longo prazo, as vantagens competitivas da organização. Uma avaliação racional das informações coletadas no ambiente externo e interno da organização possibilita a elaboração de planos estratégicos meticulosamente elaborados.

Estratégia, no entendimento de Chandler (1962), é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização, a adoção das ações e utilização de recursos adequados para atingir esses objetivos. Por este conceito, a responsabilidade das decisões cabe ao alto nível de gestão da empresa.

Wright, Kroll e Parnell (2000) definem estratégia a partir de uma visão voltada para o mercado, ou seja, como o resultado de um processo sistemático de planejamento, formulação e implementação, sendo constituída formalmente de missão, visão e plano de ação, propostas através de um diagnóstico estratégico.

Nesta linha de raciocínio, Thompson Jr e Strickland III assim definem estratégia:

“conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. (...) é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho”. (2000)

Para Mintzberg, Lampel, Quinne Ghoshal (2006) pode-se entender estratégia a partir de cinco definições:

Estratégia como um plano: significa a estratégia a ser desenvolvida no futuro, que levará a organização a uma determinada situação, e que possuem duas características essenciais: as ações devem ser previamente elaboradas e são consciente e deliberadamente desenvolvidas. Esses planos podem ser estabelecidos em documentos formais ou não, gerais ou específicos.

Estratégia como padrão: representa a efetiva realização da estratégia, independentemente de ter sido pretendida ou não. Em outras palavras, até inconscientemente, a estratégia é um comportamento consistente, ainda que não intencional.

Estratégia como uma posição: pode ser entendida como a interação, a harmonização entre as organizações e ambiente, ou seja, um conjunto entre o contexto interno e externo. Deve, também, ser entendida como uma ação que visa posicionar a empresa em determinado segmento de mercado, visando aumentar sua competitividade e equilibrar os aspectos do ambiente externo com as características internas da organização.

Estratégia como perspectiva significa a forma de gestão organizacional oriunda da própria existência da organização e pode ter origem nas demais definições de estratégia. Pode ser entendida como abstrações, ideia subjetivas, pensamentos ou conceitos existentes na mente de quem efetivamente cria, intuitiva ou planejadamente, uma estratégia.

Estratégia como um pretexto: entende-se como uma forma deliberada e intencional de enganar, iludir, confundir, enfraquecer ou eliminar um competidor, por meio de ações, ou sinais de mercado, que indiquem as metas, intenções, motivos ou situação interna de uma empresa. Sobre esses sinais Porter (2004, p. 78) esclarece que “alguns sinais são blefes, alguns são avisos e outros determinam claramente um curso de ação”, mas todos são maneiras de comunicar indiretamente o comportamento de um concorrente.

Para Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965), a estratégia emerge de um processo informal e da liderança formal da organização. Estes autores definem estratégia como um padrão de objetivos, metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou pretende ser.

Para alguns autores, a análise de fatores internos e externos serve de base para definir o conceito de estratégia. Andrews, Christensen, Bower, Hamermesh e Porter (*apud* Mintzberg *et.al.*, 2000) afirmam que a estratégia é o produto das características positivas e as oportunidades que conferem à organização um posicionamento no mercado em que atua.

Seguindo esta linha de raciocínio, Cobra (1991) salienta que a estratégia é um importante meio para a organização fortalecer seus pontos fortes, a fim de aproveitar as

oportunidades do mercado, controlar seus pontos fracos e neutralizar as ameaças internas.

Ansoff (1990, p. 95) afirma que estratégia significa “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Para este autor, uma organização pode adotar uma estratégia a partir da análise da sua posição em termos do conjunto de produtos e mercados. Este binômio pode assumir a forma de um vetor de crescimento, indicando qual o rumo da empresa em relação aos produtos e mercados, da mesma maneira que estabelece uma relação entre produtos e mercados, presentes e futuros, que possibilita a percepção, por parte de terceiros, o caminho a ser tomado pela organização e dá orientação à sua própria administração.

Levando o conceito de estratégia para o marketing, Kotler (2000) define estratégia como um conjunto de objetivos, políticas e normas que norteiam o esforço de marketing da organização por um dado período, identificando os segmentos de mercado para os quais a organização almeja investir seus recursos. Para selecionar uma estratégia específica, mais adequada às expectativas da empresa, Kotler (2000) entende que o gestor deve avaliar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças para o empreendimento (análise SWOT).

1.1.2 Estratégias segundo Michael Porter

A elaboração da estratégia, segundo Porter (2004), envolve a avaliação de quatro fatores básicos que limitam a empresa: seus pontos fortes e pontos fracos; os valores pessoais de uma organização; as ameaças e oportunidades do mercado; e a expectativa dos *stakeholders*.

Os limites internos da estratégia competitiva de um empreendimento são determinados pelos pontos fortes e fracos, caracterizados pelo perfil de ativos, os valores da organização, a qualificação da empresa em relação aos seus competidores, a motivação e necessidades da alta direção. Incluem-se neste rol de fatores internos, aspectos tecnológicos, financeiros e a marca de seus produtos.

Externamente, o meio competitivo é definido pelas oportunidades e ameaças, trazendo a reboque as possibilidades de recompensas, os riscos e bônus inerentes ao negócio. Sobre a organização, ainda, recaem as expectativas da sociedade, na forma de políticas do governo e interesses da sociedade no sentido amplo, como afirma Porter (2004)

“as ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros”. (2004, p. XXX)

Segundo Porter (1997), em uma empresa diversificada existe dois níveis de estratégia: Estratégias Competitivas e Estratégias Corporativas.

As Estratégias Competitivas são também chamadas de Estratégias de Unidade de Negócio, e atuam prioritariamente na obtenção de vantagens competitivas em cada uma das unidades de negócio em que a organização atua, a fim de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

O objetivo básico das estratégias competitivas é oferecer às organizações um método estruturado de sobrevivência num mercado competitivo, procurando integrar conceitos de economia industrial e de estratégias empresariais, com o uso dos principais elementos do sistema de negócio da empresa e as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de uma empresa ou setor de atividade.

Porter (1991) indica três estratégias genéricas, que podem ser utilizadas pelas empresas de forma combinada ou isolada, para competir em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Na Liderança no Custo Total, o foco de toda a estratégia é o obter o menor custo comparado à concorrência, por meio de uma rigorosa redução de custos e controle de despesas gerais. Esta liderança propicia inúmeras vantagens para a organização: maior rentabilidade, promovendo condições favoráveis para defendê-la contra seus competidores e compradores poderosos; oferece maior flexibilidade para negociar com

fornecedores; impõe barreiras aos novos entrantes e atribui posicionamento vantajoso à empresa em relação aos produtos substitutos.

Porter ratifica que “atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas” (1991, p.50). A aplicação desta estratégia demanda altos investimentos em equipamentos modernos, redução de custos pela experiência (redução do tempo necessário para sua operação, resultado de ganhos de produtividade do trabalho por meio da repetição de tarefas), minimização dos custos em P&D, assistência técnica, vendas e publicidade, e política de preços agressivos. As empresas devem, ainda, possuir saúde financeira suficiente para absorver prejuízos iniciais para consolidação do mercado. Empresas que escolhem este tipo de estratégia são fortes em: engenharia, compras, produção, distribuição física, e necessitam de pouca ou nenhuma experiência em marketing.

A Diversificação é uma forma de estratégia na qual as empresas buscam obter vantagem competitiva com a criação de um produto ou serviço totalmente novo, único, no segmento em que atua, desenvolvendo, para tanto, atividades com alta qualidade. Os métodos utilizados para alcançar a diferenciação podem diferir em sua forma: pode ser através de imagem ou projeto da marca, tecnologia, peculiaridades, serviço sob encomenda e rede de fornecedores (PORTER, 1991).

A grande vantagem desta estratégia é o isolamento da empresa contra rivais em função da lealdade do consumidor em relação à marca, além de proporcionar aumento das margens de lucro por não exigir o foco no controle de custos baixos, o que implica, geralmente, em *trade-off* com a posição de custos, em razão da função dos custos e despesas envolvidos na busca pela singularidade.

No Enfoque, a empresa concentra suas forças para um grupo de compradores específico, um mercado geográfico ou uma linha de produtos. Neste caso, ao invés de buscar um grande mercado, a organização deve se focar em um ou mais segmentos de mercados menores, ou seu alvo estratégico, conhecer suas necessidades e criar uma cadeia de valor específica para este segmento, e assim, alcançar a liderança em custos e diferenciação, proporcionando defesas contra as forças competitivas.

A manutenção da estratégia pode se tornar insustentável, ressalta Porter (1999), em virtude dos riscos inerentes a utilização das estratégias genéricas como uma maneira de impor certas limitações na parcela total do mercado que pode ser atingida, assim como, um necessário *trade-off* entre rentabilidade e volume de vendas.

Em relação à liderança de custos, o insucesso desta estratégia pode advir de uma mudança tecnológica que anula investimentos e aprendizados, impedindo a organização de manter baixos seus custos. Além disso, a obstinação pelo baixo custo pode prejudicar a percepção de mudanças no mercado ou no produto.

Na estratégia de diferenciação os maiores riscos são a falta de interesse dos consumidores em relação ao que o produto, ou serviço, oferece de diferencial competitivo.

A eliminação das vantagens de custo em atender um alvo estreito ou anulação da diferença alcançada pelo enfoque, pelo diferencial de custos entre os concorrentes de todo o mercado; redução nas diferenças dos produtos ou serviços entre os alvos pretendidos e o mercado; perda do foco nas empresas concorrentes que atuam em sub-mercados são alguns dos riscos presentes na estratégia de enfoque.

A Estratégia Corporativa representa a estratégia global da empresa, e considera na sua elaboração o ramo de negócios no qual a empresa deve se posicionar ou como gerenciar as estratégias das demais unidades de negócio da corporação. Para tal, Porter assegura que a organização deve dominar três premissas básicas para desenvolver sua estratégia corporativa: os competidores estão no nível das empresas e não das corporações; as unidades de negócio assumem custos inevitáveis para fazer parte de um grupo de empresas; pessoas que não conhecem muito sobre a corporação (neste caso os acionistas) devem aprovar a estratégia das unidades de negócio.

Algumas estratégias são definidas por Porter (1991) em função das forças que influem nas estruturas industriais. O autor entende que as estratégias são um conjunto de ações ofensivas e defensivas fundamentadas em pontos fracos e pontos fortes, detectados na

relação indústria/ambiente competitivo. Estas abordagens são: o Posicionamento, a Influência no Equilíbrio e a Exploração da Mudança.

O Posicionamento ajusta a estrutura da empresa em relação aos seus pontos fortes e fracos. Porter (1991) a define como "... a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas".

A Influência no Equilíbrio ocorre quando a estratégia escolhida pela organização exerce papel ofensivo, e tem como objetivo não somente confrontar as forças existentes, como também, alterar suas causas.

A Exploração da Mudança relaciona-se com o desenvolvimento da indústria, assumindo papel relevante na elaboração da estratégia. É condição *sine qua non* compreender o processo de evolução da indústria e ser capaz de prognosticar as mudanças, uma vez que reagir estrategicamente implica em aumento de custo na medida em que se torna mais óbvio a necessidade de mudança. Da mesma forma, nota-se elevação nos custos a vantagem da melhor estratégia é maior para a primeira empresa a selecioná-la.

O estudo das estratégias corporativas compreende, também, o estudo da Integração Vertical, as Estratégias Preemptivas e as Estratégias Defensivas.

a) A Integração Vertical é definida por Porter como uma "combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa." (1992, p.278). Por isso, para alcançar seus propósitos econômicos, as empresas utilizam seus recursos internos, ao contrário de transações de mercado.

A integração vertical tem papel preponderante no crescimento da empresa, pois envolve aumento na quantidade de produtos intermediários produzidos para seu próprio uso, substituindo-os pelos insumos comprados de terceiros. Esta decisão pode trazer benefícios tanto em termos econômicos diretos quanto indiretos. A adequada dimensão da integração vertical está na relação entre as vantagens econômicas e administrativas desta integração e os custos econômicos e administrativos.

O estudo da estratégia de integração vertical é composto, ainda, pela Integração Parcial e a Quase Integração. Porter define a Integração Parcial como:

uma integração reduzida para frente ou para trás, em que a empresa continua adquirindo o restante de suas necessidades no mercado aberto. Requer que a empresa esteja capacitada a mais do que apenas sustentar uma operação interna de dimensões eficientes, tendo ainda outras necessidades que são atendidas pelo mercado. (1991, p. 294)

A Quase Integração é a criação de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, localizando-se entre os contratos no longo prazo e a propriedade integral. Investimentos em ações ou interesses minoritários; empréstimos ou garantias de empréstimos; créditos de pré-aquisição; acordos de exclusividade nas negociações; instalações logísticas especializadas; e pesquisa e desenvolvimento cooperativos são algumas formas mais usuais de Quase Integração.

b) A Estratégia Preemptiva é um método de incremento da capacidade em um mercado em crescimento, no qual a organização intenta apropriar-se de um maior *market share*, objetivando desestimular a expansão dos concorrentes e bloquear a entrada de novos competidores (PORTER, 1991). A estratégia preemptiva obriga investimentos em instalações e capacidade financeira para suportar resultados marginais à curto prazo, ou mesmo negativos. Seu risco está no comprometimento inicial de recursos, sem o conhecimento dos resultados do mercado. Além disso, se não houver um desencorajamento da concorrência poderá ocorrer uma "guerra desastrosa", pelo excesso da capacidade em ampla escala.

Para alcançar sucesso na implantação da estratégia preemptiva, algumas condições devem ser atendidas: vasto aumento da capacidade em relação a demanda projetada para o mercado; grandes economias de escala em relação à demanda total do mercado, ou relevantes curvas de experiência; credibilidade da empresa preemptora; pro-atividade na sinalização da motivação preemptiva antes da ação dos competidores; concorrentes dispostos a retroceder.

c) As Estratégias Defensivas, também chamadas de movimentos defensivos. Porter afirma que

uma boa defesa consiste em criar uma situação na qual os concorrentes (...) após testarem realmente um movimento, concluirão que ele é inconveniente" (1991, p. 106). E conclui: "as empresas poderão obter êxito mediante qualquer uma dessas formas de estratégias corporativas, caso o papel da corporação e seus objetivos estejam claramente definidos. (1991, p. 94).

1.1.3 A Visão Baseada em Recursos

Antes de adentrar na seara do tema em questão, se faz mister uma breve retrospectiva a respeito do contexto histórico, relativamente recente, que serviu de propulsor para o surgimento das teorias estratégicas focadas às organizações e suas diferentes abordagens.

O processo de integração entre países e povos, chamado globalização, aproximou consumidores de todas as partes do mundo, resultado da redução dos custos logísticos de transporte, dos fortes investimentos em comunicação e eliminação das fronteiras comerciais, políticas e culturais.

Se, por um lado, como efeito, percebeu-se a ampliação da oferta de produtos de várias partes do planeta, por outro lado, aumentou consideravelmente a competitividade entre empresas do mesmo ramo de atividade, disputando um mesmo cliente.

Afora o desenvolvimento de produtos, o desafio premente passou a ser estabelecer estratégias que criem vantagem competitiva que proporcionem sustentabilidade e viabilidade ao empreendimento.

Importantes estudos com diferentes perspectivas foram elaborados para entender o processo de formulação de estratégias. Cada perspectiva, ou escolas, demonstra um diferente ponto de vista a respeito do processo de elaboração de estratégias.

Historicamente, as estratégias corporativas foram influenciadas pela economia e sociologia, além do militarismo. Em concordância, Whittington (2001) *apud* Di S rio & Vasconcelos (2009) afirma existir quatro escolas de pensamento estratégico que foram influenciadas, de uma maneira ou de outra, por outro campo de conhecimento.

A perspectiva Clássica, por exemplo, que floresceu durante os anos 1960, tem forte influência da economia e do militarismo. Nos anos 1970, a psicologia exerceu influência sobre a perspectiva Processual, da mesma maneira que a economia e a biologia influenciaram a visão Evolucionista de estratégia, surgida nos anos 1980. Mais proximamente, a abordagem Sist mica de estratégia recebeu influência da sociologia na elaboração de seus pressupostos.

Mintzberg e Lampel (2000) identificaram dez escolas de elaboração de estratégias, cada uma com suas características próprias, que segundo os autores, não são necessariamente divergentes, mas sim, partes de um processo  nico. Nada impede, portanto, que seus pressupostos se aproximem de acordo com o enfoque abordado.

As escolas identificadas por Mintzberg e Lampel (2000) são: Escola do Design, Escola de Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola do Empreendedorismo, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração.

Nos últimos anos, vários estudos contemporâneos em gerenciamento estratégico emergiram do meio acad mico para entender os fatores que determinam a competitividade das empresas e a forma como as elas criam e sustentam vantagens competitivas adquiridas. Embora com visões opostas, duas abordagens destacam-se perante as demais na busca por estas respostas: a visão baseada no mercado e a visão baseada nos recursos.

A abordagem clássica, também chamada de visão baseada no mercado, adv m da teoria econômica da organização industrial, importante área da microeconomia que estuda porque certas indústrias são mais lucrativas que outras. Esta teoria parte do pressuposto que uma empresa conquista uma posição de vantagem competitiva a partir de seu posicionamento no mercado, baseada na estrutura da indústria e do mercado.

As estratégias que dela resultam surgem da análise de tendências e oportunidades, com foco nos consumidores, concorrentes e seus produtos. Proposta por Porter (1981), esta abordagem ainda domina os processos de definição de estratégias nas empresas, embora sejam inúmeras as críticas à esse modelo, em razão da sua natureza estritamente estática (FLEURY & FLEURY, 2003).

Entretanto, a partir da década de 1980 e 1990, uma nova abordagem, alternativa à abordagem clássica, surgiu a partir de interpretações de outras abordagens clássicas da economia, denominada de Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*, em inglês), ou simplesmente RBV.

Segundo Wernerfelt (1984), a RBV parte da premissa que a origem da vantagem competitiva das indústrias está, primariamente, nos recursos e capacidades que a organização desenvolve e controla; e, somente secundariamente, na indústria na qual a empresa atua.

É possível perceber traços da origem da Visão Baseada em Recursos já no século XIX, a partir das pesquisas do economista inglês David Ricardo, um dos fundadores da ciência econômica, em 1817, sobre as consequências econômicas da posse variável de quantidade de terras produtivas destinadas à produção agrícola (BARNEY, 2011).

Pela lógica Ricardiana, ainda que as terras não fossem o único insumo no processo produtivo agrícola, elas poderiam ser consideradas um insumo inelástico na oferta, ou seja, elas não podem ser significativamente aumentadas em função do aumento da demanda ou de preços. Entretanto, aqueles que possuíam terras mais produtivas poderiam obter vantagem competitiva, evidenciando, neste aspecto, a relevância dos recursos e competências para a sustentabilidade da estratégia.

Inverter o foco na análise das variáveis que definem a escolha da estratégia competitiva parece ser o fator principal de diferenciação entre a abordagem de mercado e a abordagem de recursos, conforme indicam Prahalad & Hamel (1990) e Krogh & Ross (1995), ao defender que as estratégias competitivas devem ter origem no perfeito entendimento das possibilidades estratégicas que os recursos podem sustentar e

possíveis de serem implementadas, caracterizando essa abordagem como essencialmente “de dentro para fora”.

O crescimento das organizações vem sendo explicado a partir da otimização dos recursos da firma desde o final dos anos 1950, segundo Crubellate et al. (2008) apud Penrose (1959), mas, foi somente na década de 1980 que a abordagem ganhou força com o estudo dos recursos internos da organização como fator determinante para o desempenho expressivamente superior das empresas dentro de uma mesma indústria.

Isto significa afirmar que os fatores internos das organizações são mais impactantes quando comparados à fatores externos (CARNEIRO, CAVALCANTI E SILVA, 1999). A Teoria Baseada em Recursos busca compreender a concepção de uma condição superior e longa a partir dos recursos que uma empresa dispõe.

Para Tidd *et al.* (1998) A Visão Baseada em Recursos tem caráter incrementalista, e recomendam sua abordagem como uma forma de aprendizagem e experiência corporativa, no sentido de harmonizar complexidade e mudança com maior eficiência. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sintetizam o conceito da VBR como uma forma de analisar o crescimento das organizações em função das oportunidades externas e internas, que por sua vez são provenientes do portfólio de recursos das empresas.

A Visão Baseada em Recursos, basicamente, pressupõe que a origem da vantagem competitiva sustentável está na heterogeneidade dos recursos organizacionais, no sentido estratégico (PETERAF, 1993), e o modo como a firma maximiza o emprego desses recursos, como por exemplo, criar barreiras à imitação e constantes inovações.

Neste sentido, as empresas de um mesmo segmento diferenciam-se entre si pelo portfólio de recursos que elas possuem. Consideram-se como recursos os bens tangíveis ou intangíveis que uma empresa possui e que podem ser suas competências, capacidades e habilidades.

Outro pressuposto da VBR é que há uma mobilidade imperfeita dos recursos, ou seja, relativa estabilidade entre os diferentes recursos entre as empresas. Isto decorre da

diferença entre o valor dos recursos, que podem ser mais ou menos valiosos, e da capacidade destes recursos gerarem mais ou menos vantagem competitiva.

Os recursos da firma são discutidos por diversos autores e abordados por pontos de vista divergentes, em especial quanto ao seu valor e sua origem. Para Teece e Pisano (1994) o valor dos recursos está na forma peculiar como ele é aplicado. As condições advindas do ambiente em parte atribuem valor aos recursos, de acordo com Foss e Foss (2005).

Barney (1991) explica que a vantagem competitiva de uma empresa é sustentada pelos recursos específicos de cada empresa. Segundo Barney (1991), esses recursos podem ser classificados em três categorias diferentes: capital físico, capital humano e capital organizacional; e devem ter os seguintes atributos:

- a) Devem ser valiosos o suficiente para que as estratégias concebidas e implementadas a partir dele possam explorar as oportunidades do mercado e/ou neutralizar as ameaças externas para o ambiente da empresa, otimizando sua eficácia e eficiência;
- b) Devem ser raros, ou seja, seu fornecimento é limitado - ou não igualmente distribuído entre atuais e potenciais concorrentes - e sua posse por um competidor não significa uma vantagem competitiva;
- c) Devem ser inimitáveis ou difíceis de serem copiados pelos concorrentes, devido a fatores como circunstâncias históricas, aspectos sociais e ambiguidade causal;
- d) Devem ser insubstituíveis, ou seja, outras empresas não podem trocá-lo ou substituí-lo por outro recurso similar.

2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quais decisões estratégicas adotadas pelas empresas pesquisadas podem representar um diferencial competitivo, comparadas com as decisões estratégicas de outras empresas concorrentes no segmento de alimentação fora do lar, no mercado manauara?

3. FORMULAÇÃO DA HIPÓTESE

1. As empresas estudadas aplicam seus recursos físico, humano e organizacional na elaboração das estratégias competitivas para enfrentar a concorrência.
2. As empresas avaliadas utilizam suas competências para alcançar uma vantagem estratégica sustentável no mercado em que atuam.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo Geral

Avaliar as decisões estratégicas adotadas por empresas do segmento de alimentação fora do lar, como diferencial competitivo, comparadas com as decisões estratégicas de outras empresas concorrentes, no mercado manauara.

4.2. Objetivos Específicos

- 4.2.1 Identificar a existência, ou não, do planejamento estratégico ou o estudo de viabilidade econômica das empresas estudadas;
- 4.2.2 Identificar pontos convergentes e divergentes entre as estratégias adotadas pela empresa XX e pelas concorrentes;

4.2.3 Avaliar os pontos fortes e fracos das estratégias adotadas, em relação à concorrência, no mercado de alimentação fora do lar;

4.2.4 Identificar os principais recursos utilizados na elaboração e implementação das estratégias de gestão das empresas;

4.2.5 Analisar que decisões estratégicas podem representar um diferencial competitivo no segmento de alimentação fora do lar no mercado manauara.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos que se pretende adotar para atender aos objetivos de pesquisa propostos. Apresentam-se a seguir, o delineamento da pesquisa, os critérios para a seleção dos casos, além das técnicas de coleta e análise dos dados.

5.1. Tipo de pesquisa

Para o alcance dos objetivos propostos, far-se-á pesquisa bibliográfica pertinente à temática em estudo, e proceder-se-á a uma análise quali-quantitativa, descritiva-analítica, recorrendo-se a pesquisa e estudo de casos múltiplos. A pesquisa terá um corte longitudinal, devido à necessidade de se pesquisar os resultados operacionais obtidos anteriores ao momento inicial desta pesquisa.

Segundo Richardson (2008), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Para Godoi (2007), o estudo de caso deve estar centrado em uma situação particular cuja importância vem do que ele revela sobre o fenômeno a ser investigado. Esta particularidade torna o estudo um tipo de pesquisa especialmente indicado para problemas práticos, oriundos de situações individuais e sociais presentes nas interações

cotidianas. Embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas enfrenta determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação.

De acordo com Oliveira (2007), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, que pode ser adotada em diversas circunstâncias, sendo particularmente útil para compreender fenômenos mais complexos.

Yin (2012) indica que o estudo de caso é “a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Ainda segundo o autor, o estudo de caso tem seu diferencial frente às demais alternativas de pesquisa na capacidade de lidar com evidências obtidas por meio de observação direta ou por uma série sistemática de entrevistas.

Nesta pesquisa será adotado o estudo de casos múltiplos. Busca-se, com este estudo, compreender qual capacidade dinâmica torna-se um diferencial competitivo entre empresas do mesmo segmento. Para isto, serão estudados seis restaurantes considerados concorrentes e que obtiveram desempenhos diferentes em termos de expansão do negócio.

5.2. Universo da pesquisa

Os restaurantes foram escolhidos pelo seu notável diferencial, em termos de crescimento, no segmento de alimentação fora do lar, no mercado manauara, e em critérios como: serem concorrentes, trabalharem produtos similares e estarem disponíveis para participarem da pesquisa.

5.3. Coleta de dados

O método utilizado para coleta de dados será a aplicação do questionário de avaliação das capacidades dinâmicas da empresa, estruturado em seis partes: dados pessoais do gestor e da empresa participante da pesquisa; estratégia atual da empresa em relação à

concorrência; capacidades atuais da empresa comparada à concorrência; formação de mercado e organizacional frente à concorrência; decisões estratégicas da empresa face à concorrência; e os recursos atuais da empresa comparados aos da concorrência.

O questionário utilizado foi uma adaptação às condições, estrutura e complexidade das empresas que compõem o segmento pesquisado. Sua referência foi o Questionário para Avaliação das Capacidades/Capacidades Dinâmicas nas empresas Portuguesas, elaborado e aplicado pelo Prof. Dr. Álvaro Lopes Dias, Instituto Superior de Gestão, em Lisboa, Portugal.

5.4. Análise e interpretação dos dados

A análise dos dados será realizada por meio da triangulação dos dados obtidos nas entrevistas e na análise documental onde serão trabalhados dados primários e secundários. As entrevistas serão interpretadas mediante a análise do conteúdo.

Segundo Vergara (2005), a análise do conteúdo compreende três etapas básicas: (a) pré-análise, (b) exploração do material, (c) tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos.

O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação.

Roesch (2007) propõe um roteiro simplificado para a realização da análise de conteúdo que engloba: definição das unidades de análise, definição das categorias, codificação do texto com base nas categorias criadas, apresentação dos dados de forma criativa e interpretação dos dados à luz de teorias conhecidas.

Após a análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores, análise dos dados obtidos pelo questionário aplicado aos clientes e dos documentos referentes ao planejamento estratégico e/ou estudo de viabilidade econômica, será realizado a análise cruzada dos dados.

6. Discussão dos resultados

Este capítulo tratará da análise e interpretação dos dados obtidos com a aplicação do questionário, e estará subdividido em duas partes, conforme os segmentos de mercado analisados: bares e pizzarias.

6.1. Segmento Bares

O primeiro item pesquisado pelo questionário trata da avaliação da estratégia atual da empresa comparada a concorrência, no que diz respeito aos produtos/serviços oferecidos, preços praticados, ações promocionais, ações internas com colaboradores, processos internos e estratégia geral.

Dois bares neste segmento foram pesquisados que doravante denominaremos de Bar M e Bar G, uma vez que ambos não autorizaram o uso de seus verdadeiros nomes de fantasia. Pode-se afirmar, pelo reconhecimento público e percepção pessoal que tratam-se de dois empreendimentos de sucesso, visto que ambos estão sempre com salão de atendimento completamente ocupados.

O Bar M está localizado no maior *shopping center* da cidade, com grande fluxo de consumidores das classes A, B e C e, por esta maneira, seu funcionamento é diário, das 10:00 as 23:00 horas. Há quatro anos em funcionamento, os sócios informaram que atualmente empregam cerca de 30 (trinta) colaboradores diretos e nos últimos três anos seu crescimento, em termos gerais, foi de 20% (vinte por cento).

Embora sua classificação e vocação sejam de bar, a casa oferece diariamente almoço no estilo *self-service* por quilo, como uma maneira alternativa para auferir receita e ocupar esta faixa de horário comercial no qual, de fato, há poucos frequentadores nos bares. Além disso, todas as segundas e terças há música ao vivo para atrair clientes.

Há dois anos no mercado, o Bar G está instalado em ponto comercial próximo a principal avenida da cidade. Embora esteja em bairro nobre, há um grande fluxo de pessoas das diversas classes sociais, em virtude de estar instalado nas proximidades

diversos bancos, farmácias, hotéis, construtoras, restaurantes e centros comerciais. De acordo com as informações do proprietário, o crescimento do empreendimento neste período foi de invejáveis 200% (duzentos por cento), com o emprego de 40 (quarenta) empregados diretos. A casa abre de terça a sábado, a partir das 17:00 horas, sempre com música ao vivo dos mais variados ritmos e sem horário fixo para fechar.

Pelos resultados aferidos, percebe-se que o composto Produto/serviço, Preço, Promoção, Pessoas, Processos é bem avaliado por ambos os bares pesquisados, porém, com vantagem do Bar G quando comparado ao Bar M.

Conforme observamos no Gráfico 1 abaixo, que trata do subitem 2.1 do questionário – Produto ou serviço, o Bar G entende que seu posicionamento e variedade dos serviços oferecidos são de excelência frente a concorrência. Merece destaque também a marca e a qualidade do produto ou serviço oferecido. Por seu lado, o Bar M enfatiza a estratégia e qualidade de produtos ou serviço oferecidos, assim como, a garantia da satisfação do cliente. Neste subitem, o Bar G alcançou 4,3 de média geral e o Bar M, 3,5

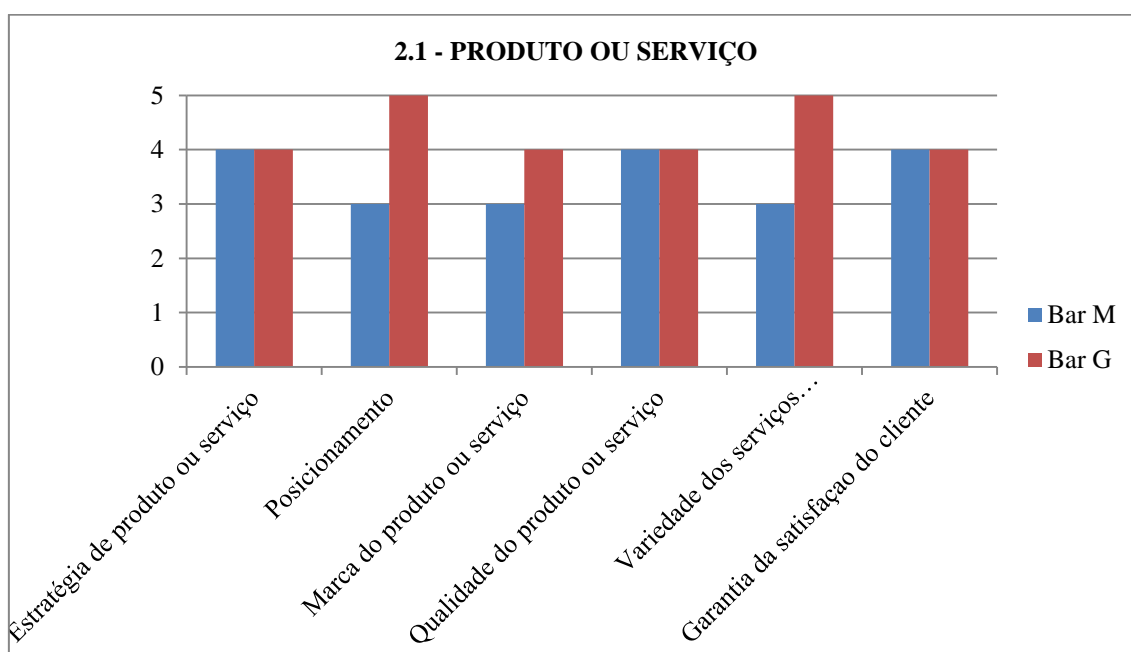


Gráfico 1 – Subitem 2.1: Produto ou serviço

O subitem preço, tratado na questão 2.2 do questionário apresentou resultados bastante aproximados. Conforme visualizado no gráfico 2 abaixo, ambos os bares pesquisados avaliaram-se e aplicaram-se notas 3 para as seguintes perguntas: as condições de preços

para a venda direta ao consumidor, o posicionamento e a estratégia de preços. Apesar da margem de lucro, o Bar G atribuiu nota 4, superior à nota atribuída pelo Bar M. Como ambas as empresas não trabalham com vendas online, a pergunta “condições de preços para vendas online” não foi respondida. A média final para o Bar M foi 3,0 e para 3,3 para o Bar G.

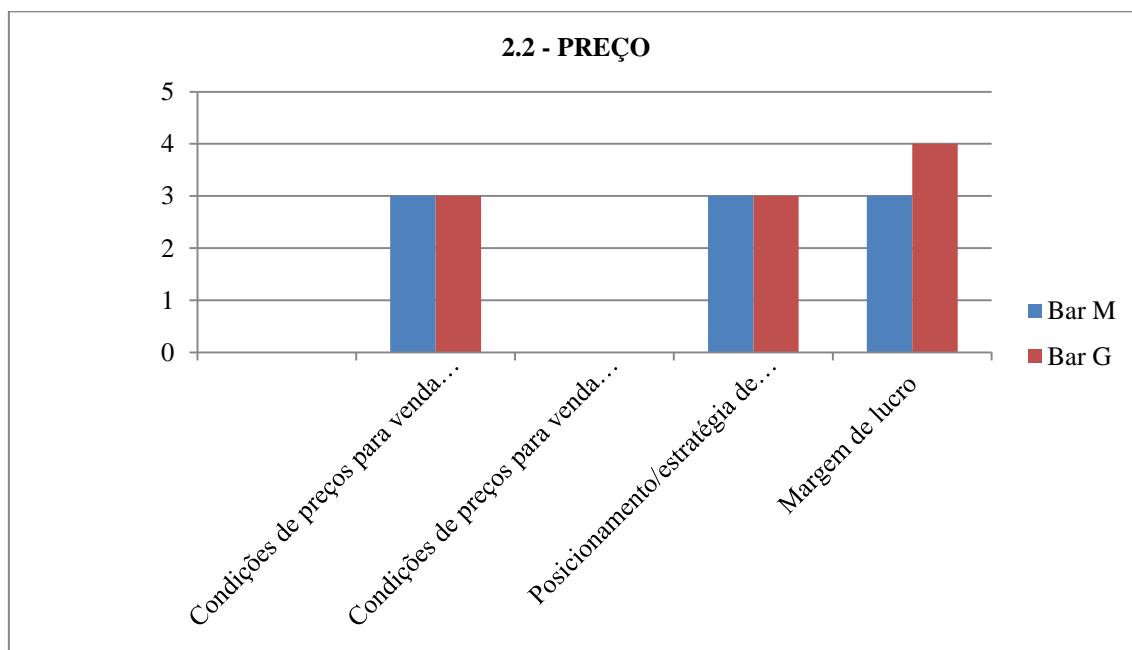


Gráfico 2 – Subitem 2.2: Preço

Com exceção de “marketing direto”, todas as demais perguntas do subitem 2.3 - Promoção foram melhor pontuadas pelo Bar G quando comparada à pontuação aplicada ao Bar M. Verifica-se pelo gráfico 3 abaixo que o Bar G avalia-se como uma empresa que investe nas ferramentas de promoção de produtos e nos objetivos da promoção.

Ainda que valores não tenham sido declarados nesta pesquisa, o orçamento de promoção do Bar G obteve nota acima do Bar M. Ressalta-se ainda que o marketing pela internet é um fator diferencial frente à concorrência para o Bar G e quase desprezado pelo Bar M, em virtude da discrepância entre as avaliações (5,0 para Bar G e 1,0 para Bar M).

Neste subitem em particular, as médias foram 3,7 e 2,1 para o Bar G e Bar M, respectivamente. Pelo que observamos com estes resultados, o Bar M demonstra menor preocupação com composto promoção em relação ao Bar G.

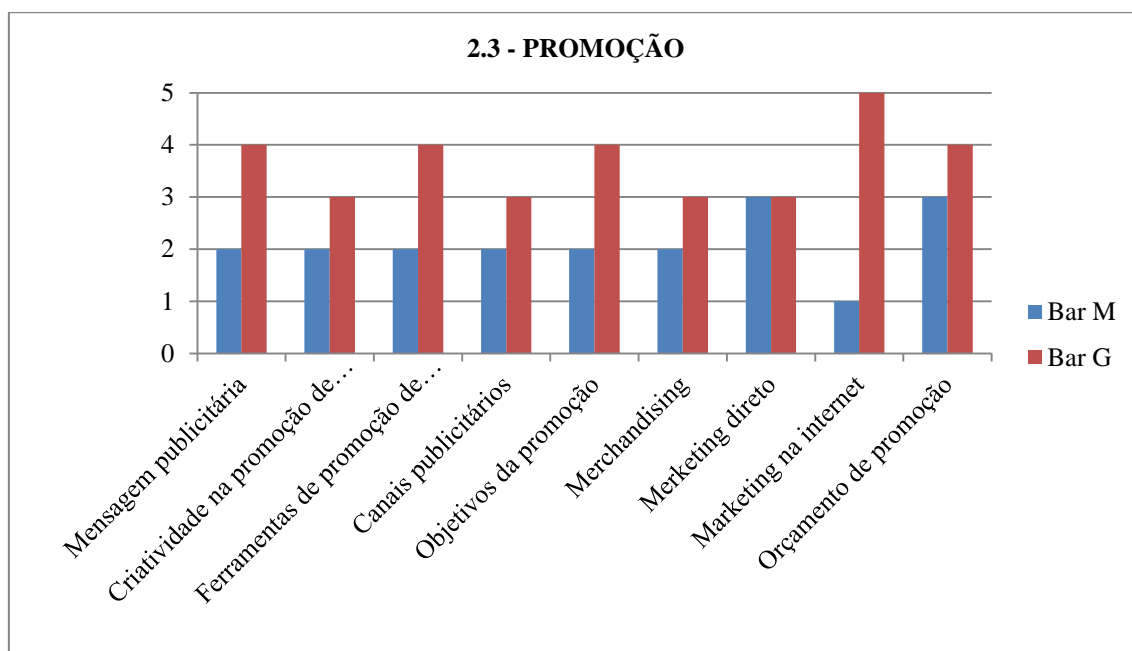


Gráfico 3 – Subitem 2.3: Promoção

A relação da empresa, seus colaboradores e clientes foram pesquisadas pelo subitem 2.4 – Pessoas. Os resultados obtidos demonstram que o Bar G, comparado ao Bar M, tem uma maior preocupação com a gestão da relação dos clientes com a empresa, no que se refere a forma eficiente de resolver problemas, a gestão do tratamento das reclamações apontadas pelos clientes, o apoio aos clientes e a forma como estes são atendidos. Neste subitem, o Bar M alcançou média 3,3 e o Bar G, 4,3.

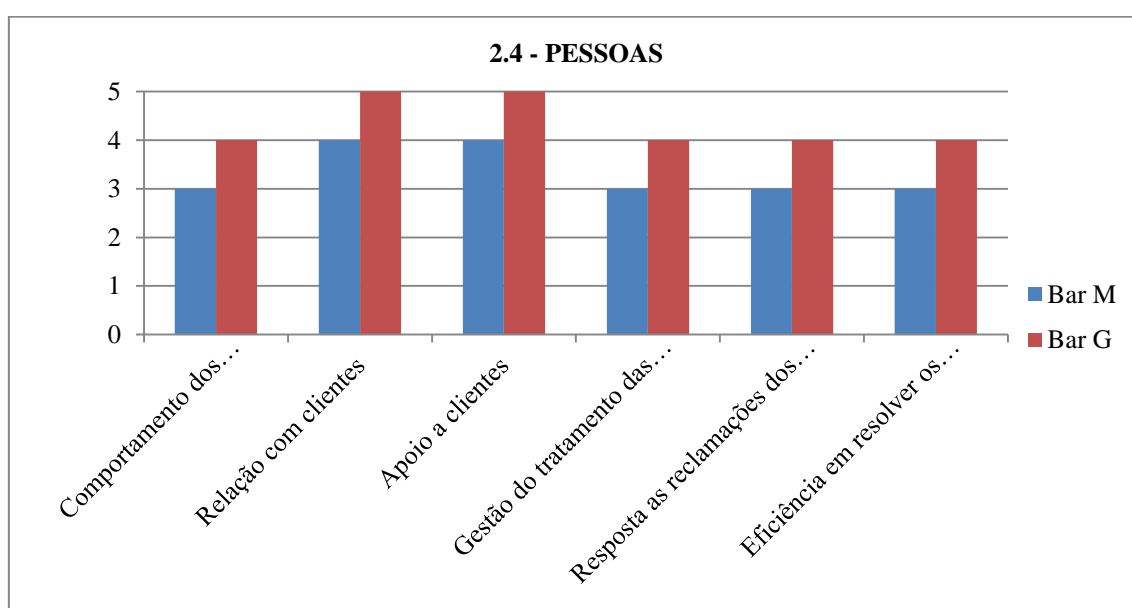


Gráfico 4 – Subitem 2.4: Pessoas

O gráfico 5 – Processos, demonstra os resultados verificados em temas como a rapidez na resolução dos problemas com clientes, não ter reclamações dos clientes, a segurança dos processos dos serviços e o horário de funcionamento dos empreendimentos.

O Bar G não considera uma desvantagem frente à concorrência o fato de não abrir aos domingos e segundas-feiras, já que nestes dias o público predominante na casa não tem o hábito de sair à noite. Sua pontuação máxima nesta pergunta foi considerada em virtude da flexibilidade de horário para fechamento da casa, que normalmente ocorre quando o último cliente deixa o estabelecimento. Na média do subitem, a nota foi 4,0.

O Bar M entende que o fato de abrir todos os dias, com jornada de trabalho de 13 horas, são fatores positivos em relação à concorrência, porém, a impossibilidade de estender seu horário de fechamento para além das 23:00 horas é negativo, pois, alguns clientes reclamam desta situação frequentemente. Isto ocorre por exigência do *Shopping Center* onde o empreendimento está localizado. Sua média para o subitem ficou em 3,0.

De acordo com a pesquisa, as reclamações dos clientes precisam ser resolvidas com mais rapidez. Da mesma forma, é preciso concentrar esforços para evitar as reclamações dos clientes e ampliar a segurança dos processos dos serviços.

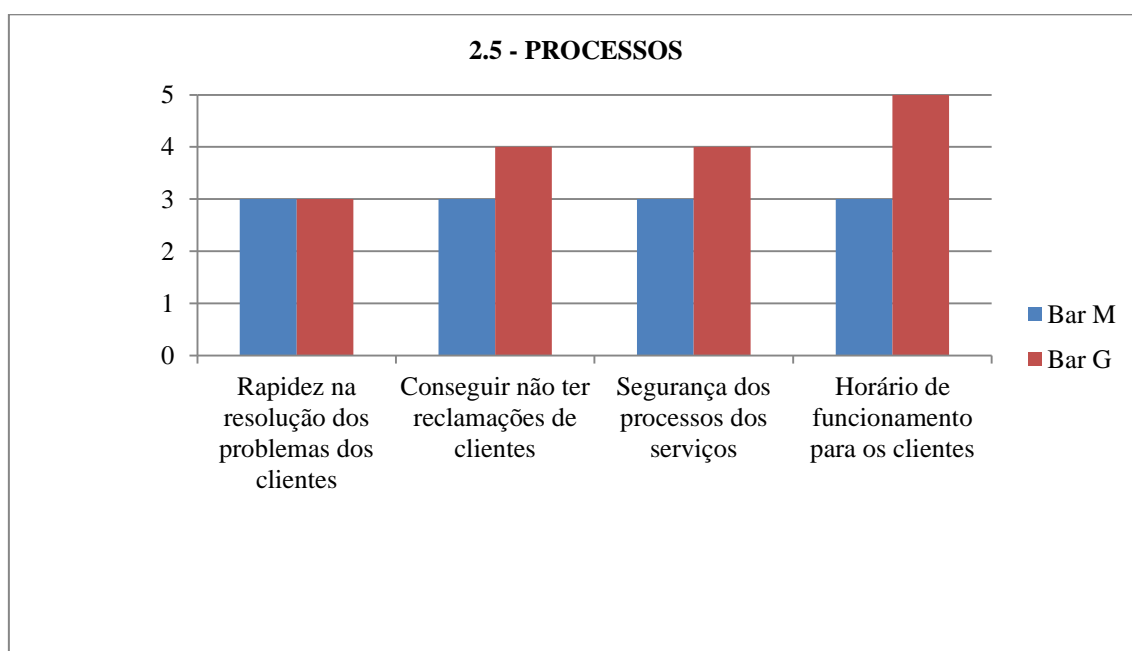


Gráfico 5 – Subitem 2.5: Processos

Finalmente, a estratégia geral das empresas pesquisadas em relação à concorrência foi pontuada conforme verifica-se no gráfico 6 – Estratégia geral, abaixo. De acordo com a autoavaliação, o Bar M considerou nota 3,0 e o Bar G, atribuiu nota 5,0.

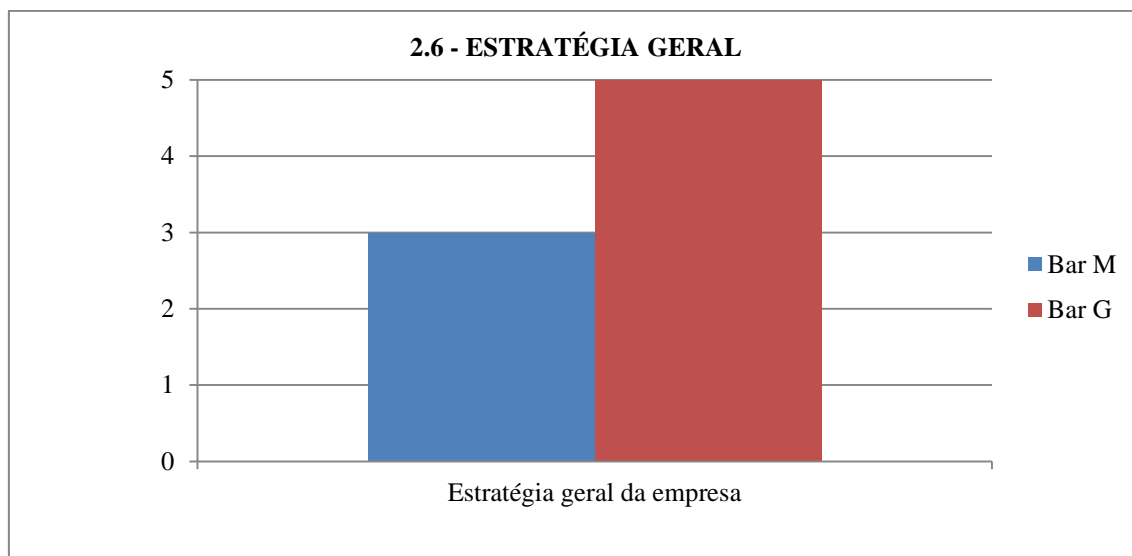


Gráfico 6 – Subitem 2.6: Estratégia geral

A Tabela 1 abaixo demonstra um resumo das notas atribuídas pelas empresas, onde percebe-se que a média geral calculada é exatamente igual a autoavaliação do Bar M para o subitem Estratégia geral. Entretanto, há uma diferença de 0,9 ponto entre a autoavaliação do Bar G para este subitem em relação à média geral calculada.

Tabela 1 – Resumo das médias por subitem do item 2

ITEM 2	EMPRESAS	
	Bar M	Bar G
2.1 PRODUTO OU SERVIÇO	3,5	4,3
2.2 PREÇO	3,0	3,3
2.3 PROMOÇÃO	2,1	3,6
2.4 PESSOAS	3,3	4,3
2.5 PROCESSOS	3,0	4,0
2.6 ESTRATÉGIA GERAL	3,0	5,0
MÉDIA DO ITEM CALCULADA	3,0	4,1

Esta distorção entre a autoavaliação do Bar G e a média geral calculada para o item pode ser entendida como reflexo do crescimento percentual declarado pelo proprietário do empreendimento no item 1.6.a do questionário aplicado, em torno de 200% nos

últimos anos. Em relação à concorrência em particular, e em qualquer segmento de mercado em geral, de fato, esta evolução é espantosa.

Pelo exposto, as competências na gestão de estratégias em produtos e serviços da empresa G sobrepõem-se aos resultados da empresa M, com destaque para a gestão de posicionamento da marca, variedade de produtos e a estratégia geral adotada da empresa G para enfrentar a concorrência.

Referente aos recursos que as empresas se utilizam para desenvolver suas estratégias competitivas, também há ampla vantagem do bar G frente ao bar M. Os números levantados pela pesquisa reforçam o entendimento que os colaboradores do bar G atuam principalmente na elaboração das estratégias de atendimento e relação com clientes.

O item 3 do questionário pesquisa dados referentes as capacidades atuais das empresas, tais como as suas capacidades de marketing, desenvolvimento de produtos e/ou serviços, comunicação de marketing, gestão da informação de marketing, plano de marketing e a implementação dos processos de marketing.

O Bar M declarou nota 3,0 para todas as perguntas apresentadas, considerando-se mediano em relação a utilização de técnicas de *pricing* (jogar com os preços para conquistar clientes). O Bar M entende, ainda, que não é incisivo no acompanhamento da política de preços adota pelos concorrentes, assim como na definição da própria política de preços de seus produtos.

Com uma autoavaliação semelhante, o Bar G também atribuiu notas iguais para todas as perguntas, porém, com nota 4,0. Entendemos, com este resultado, que o Bar G monitora com mais rigor as alterações de preços dos concorrentes, comparado ao Bar M. O gráfico 7 – Capacidade de marketing, abaixo, demonstra com clareza os itens avaliados e as notas apontadas por ambas as empresas.

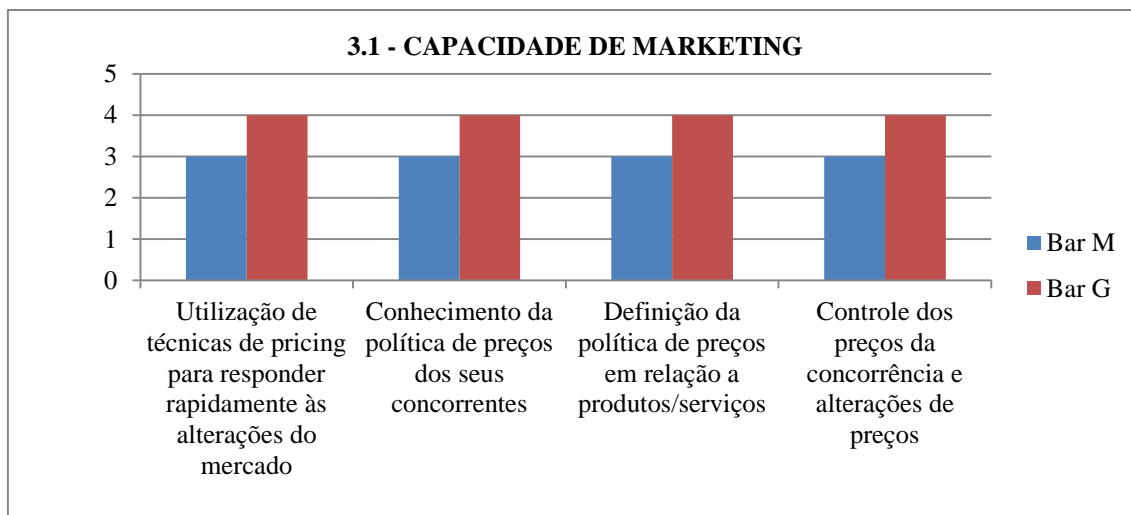


Gráfico 7 – Subitem 3.1: Capacidade de marketing

A média geral do Bar M e do Bar G, para o item 3.1, ficou em 3,0 e 4,0, respectivamente.

Uma diferença de 0,5 pontos na média geral do item 3.2 separa o Bar M do Bar G, com vantagem para o Bar G. Neste item, o Bar M alcançou média 4,0, e o Bar G alcançou média 4,5. De acordo com o gráfico 8 – Desenvolvimento do produto/serviço, ambos consideraram a mesma nota para os estudos e eficácia no desenvolvimento e criação de novos produtos, visando atender às necessidades dos clientes. A diferença de avaliação entre as empresas fica evidente nos quesitos capacidade para desenvolver e lançar com sucesso novos produtos/serviços.

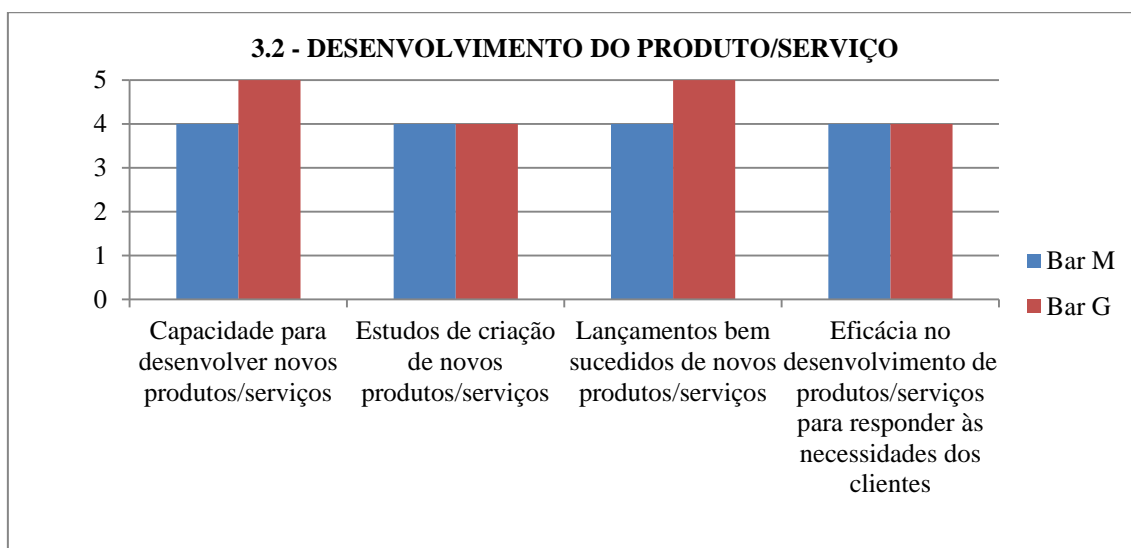


Gráfico 8 – Subitem 3.2: Desenvolvimento de produto/serviço

Este resultado demonstra que o Bar G cria e lança mais produtos que o concorrente avaliado, ainda que o faça de forma relativamente empírica, sem profunda pesquisa e estudo prévios.

A respeito da comunicação de marketing, abordada no item 3.3, a média geral calculada para o Bar G – 4,4 - é bem superior a média calculada pelo Bar M, que ficou em 2,6. Para o Bar G, a gestão da imagem da marca e da empresa, assim como sua reputação no mercado, mereceu nota máxima devido as suas ações gerenciais eficazes. O desempenho em publicidade, criatividade e relações públicas são um ponto forte do empreendimento frente a concorrência.

O Bar M reconhece que a imagem da marca e da empresa não é gerenciada de maneira profissional, e esta postura também é aplicada na gestão da publicidade e relações públicas com o mercado. O gráfico 9 – Comunicação de marketing resume estes resultados.

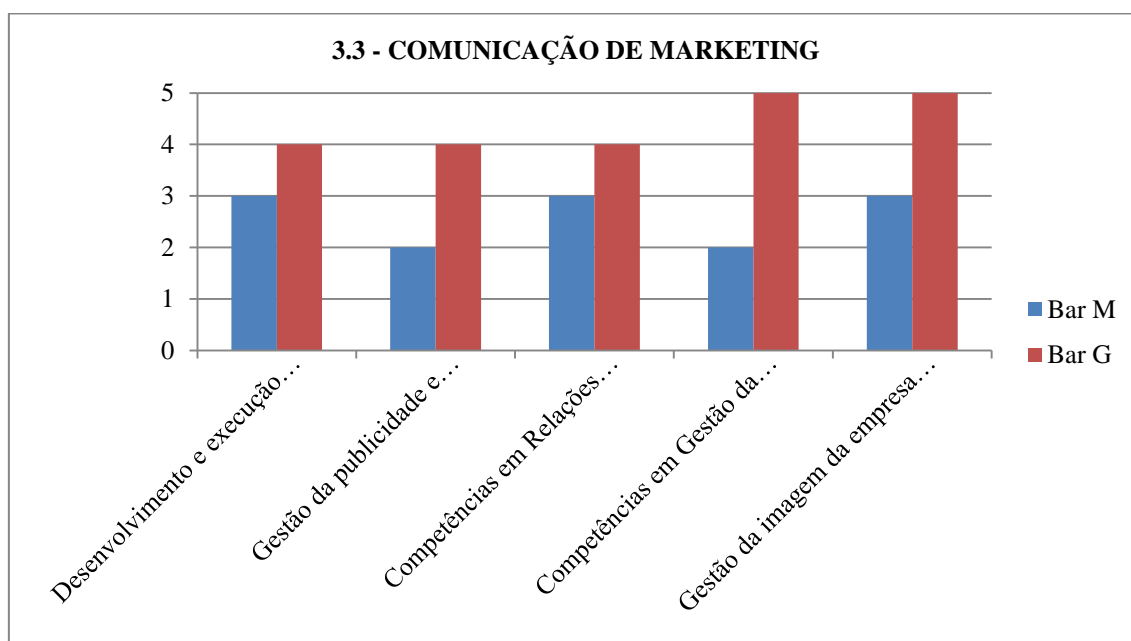


Gráfico 9 – Subitem 3.3: Comunicação de marketing

A gestão da informação de mercado, fundamental ferramenta que auxilia o gestor no processo de tomada de decisão, foi abordada no item 3.4. O Bar G alcançou 3,8 de média final, bem superior ao Bar M, que atingiu 2,5. Ressaltam-se nesta avaliação o desempenho do Bar G na prospecção e identificação das necessidades dos clientes, que

atingiu nota máxima 5. A empresa assegurou ainda que analisa constantemente as informações sobre o mercado.

O Bar M apresentou uma autoavaliação rigorosa, porém honesta e realista, em relação ao seu desempenho na gestão da informação de mercado, conforme observa-se no gráfico 10 abaixo. Suas notas variaram entre 2, para competência de pesquisar o mercado, uso e análise dos resultados das pesquisas; e 3, para recolher informações sobre clientes e concorrentes, prospecção e identificação das necessidades dos clientes.

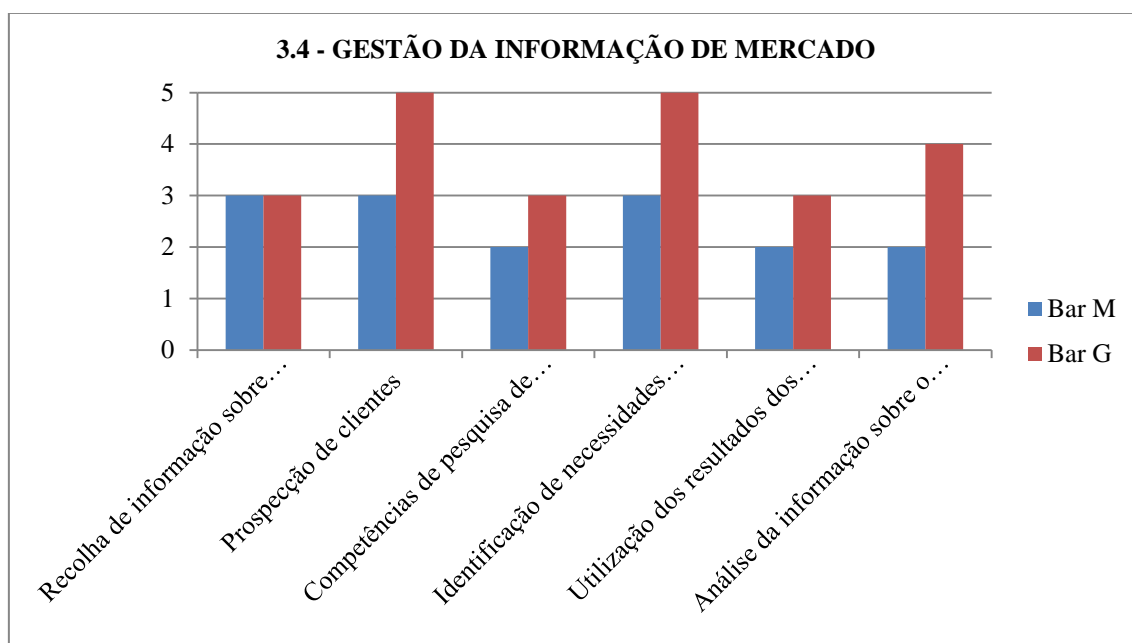


Gráfico 10 – Subitem 3.4: Gestão da informação de mercado

Para entender a capacidade atual das empresas em relação às estratégias e planos de marketing, o questionário apresentou perguntas que identificaram as competências em planos, gestão e processos de marketing, a capacidade para segmentar, a coerência no planejamento e criatividade das estratégias de marketing. O gráfico 11 demonstra os resultados obtidos.

Neste item, o Bar M admite que pouco ou quase nada é realizado em termos de marketing, atribuindo-se nota 2 para todas as seis perguntas apresentadas. Isto reforça a percepção que a empresa não explora esta competência como deveria. Isto, pelo menos em parte, é explicável por que o Bar M está instalado dentro de um *Shopping Center*, e

este tem campanhas promocionais e ações constantes de marketing nas mídias tradicionais e eletrônicas.

O desempenho autoavaliado pelo Bar G é melhor que o concorrente pesquisado, porém, considerando-se o potencial deste empreendimento, verifica-se que o proprietário admite a necessidade de aprimorar as suas ações em marketing. Para o Bar G, sua competência em planos de marketing mereceu nota 3, e todos os demais itens receberam nota 4, resultando em uma média final de 3,8. Para um empreendimento que encontra-se instalado em ambiente de rua, com vários concorrentes à sua volta e sem as ações promocionais conjuntas como fazem os *Shopping Centers*, é importante para o negócio aprimorar esta competência e usá-la como estratégia sustentável.

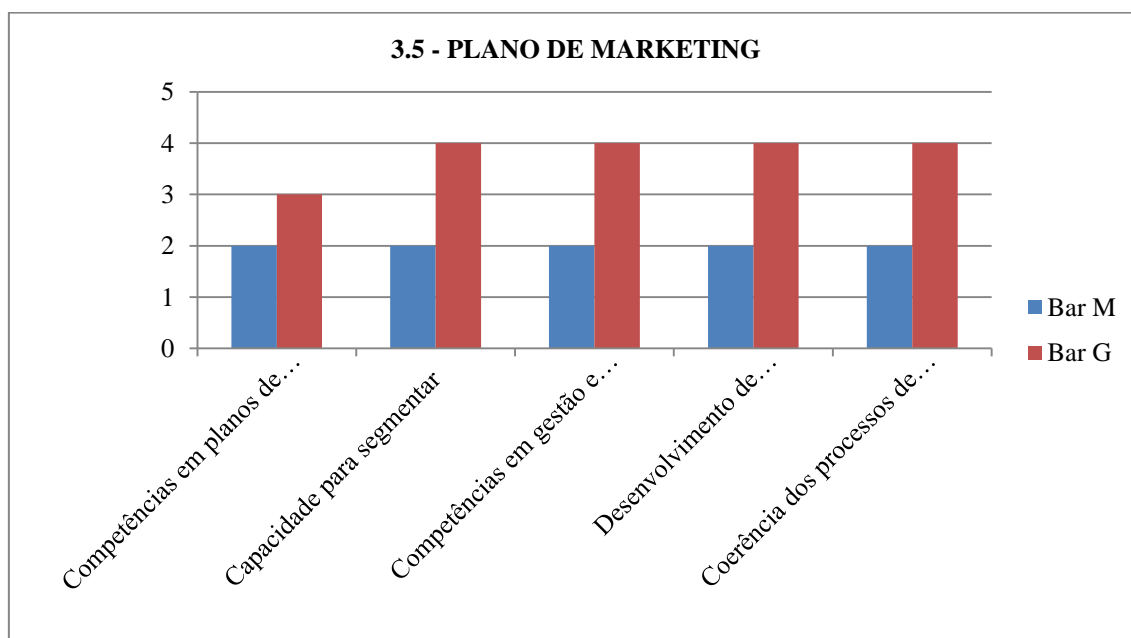


Gráfico 11 – Subitem 3.5: Planos de marketing

Semelhante resultado encontra-se no item seguinte (3.6 – implantação dos processos de marketing). As empresas alcançaram as mesmas médias do item 3.5, qual seja, 2,0 para o Bar M e 3,8 para o Bar G. Entretanto, se faz necessário uma análise mais profunda em cada pergunta do item em questão.

O Bar G entende que é ótimo na transformação e execução das estratégias de marketing em ações para o mercado, e muito bom na implementação de planos de marketing. Sua pior nota foi para o controle da performance de marketing. O Bar M atribuiu a mesma

nota para todos os itens pesquisados. Todas as notas verificadas estão evidentes no gráfico 12 – Implementação dos processos de marketing, abaixo.

Conclui-se com estes resultados que o Bar M, de fato, não explora esta competência na elaboração de suas estratégias mercadológicas, quer seja por comodismo, negligência ou falta de interesse. Em relação ao Bar G, a empresa aplica com certa eficácia ações em marketing, entretanto, há uma deficiência clara na medição sistêmica e planejada dos efeitos dessas ações com os clientes. O único *feedback* percebido pelo Bar G em relação aos seus clientes é visual e financeiro, com a lotação quase completa em todas as noites de funcionamento da casa.

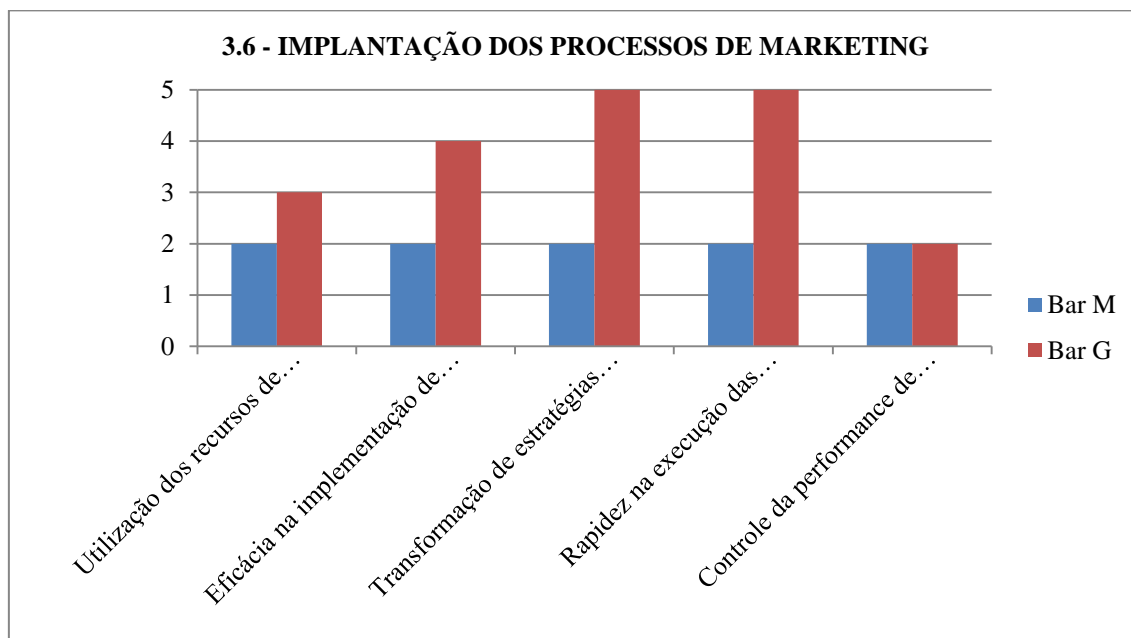


Gráfico 12 – Subitem 3.6: Implementação dos processos de marketing

Um resumo das notas atribuídas por cada empresa para as próprias capacidades atuais está demonstrado na Tabela 2, abaixo. Nela percebe-se que a média calculada do Bar G, considerando-se as notas obtidas item a item, é cerca de 52% superior a média calculada para o Bar M.

Tabela 2 – Resumo das médias por subitem do item 3

ITEM 3	EMPRESAS	
	Bar M	Bar G
3.1 CAPACIDADES DE MARKETING	3,0	4,0
3.2 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO/SERVIÇO	4,0	4,5
3.3 COMUNICAÇÃO DE MARKETING	2,6	4,4
3.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MERCADO	2,5	3,8
3.5 PLANO DE MARKETING	2,0	3,8
3.6 IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE MARKETING	2,0	3,8
MÉDIA DO ITEM CALCULADA	2,7	4,1

Este resultado é reflexo do menor investimento do Bar M em suas capacidades, com predominância negativa para o marketing da empresa. O Bar G, ao seu turno, utiliza melhor as ferramentas de marketing e canais de comunicação disponíveis, com forte atuação nas redes sociais, divulgando sua programação artística, lançamento de novos produtos e promoções.

Os resultados da pesquisa apontam, também intensa preocupação, por parte do Bar G, com a imagem da marca e a reputação do estabelecimento, ao passo que esta não é a preocupação dominante nas ações estratégicas do Bar M. Em linhas gerais, o Bar G tem melhor desempenho, comparado ao Bar M, no uso de suas competências para obter vantagem estratégica sustentável em marketing.

O item 4 abordou as questões relacionadas a formação de mercado, com ênfase no desenvolvimento, promoção e vendas de novos serviços, o aperfeiçoamento e reposição dos serviços já oferecidos e o desenvolvimento de uma imagem da marca. Ainda neste item, a formação organizacional foi pesquisada através de perguntas como espírito de equipe, importância dos colaboradores para a execução de suas tarefas, o aprimoramento da formação humana para o desenvolvimento pessoal e melhoria contínua e troca de experiências positivas ou negativas.

A construção da imagem da marca foi avaliada com nota 5,0 pelo Bar G, enquanto que o Bar M atribuiu nota 4,0 para o mesmo subitem. De acordo com a autoavaliação do Bar G, o desenvolvimento, promoção e venda de novos serviços corresponde às expectativas

do mercado, porém, não recebeu nota máxima, recebendo um 4,0, um degrau acima da avaliação dada para si pelo Bar M.

Para este item, o Bar M alcançou a média 3,5, enquanto que o Bar G registrou média 4,3. O gráfico 13 – Formação de mercado demonstra este quesito.

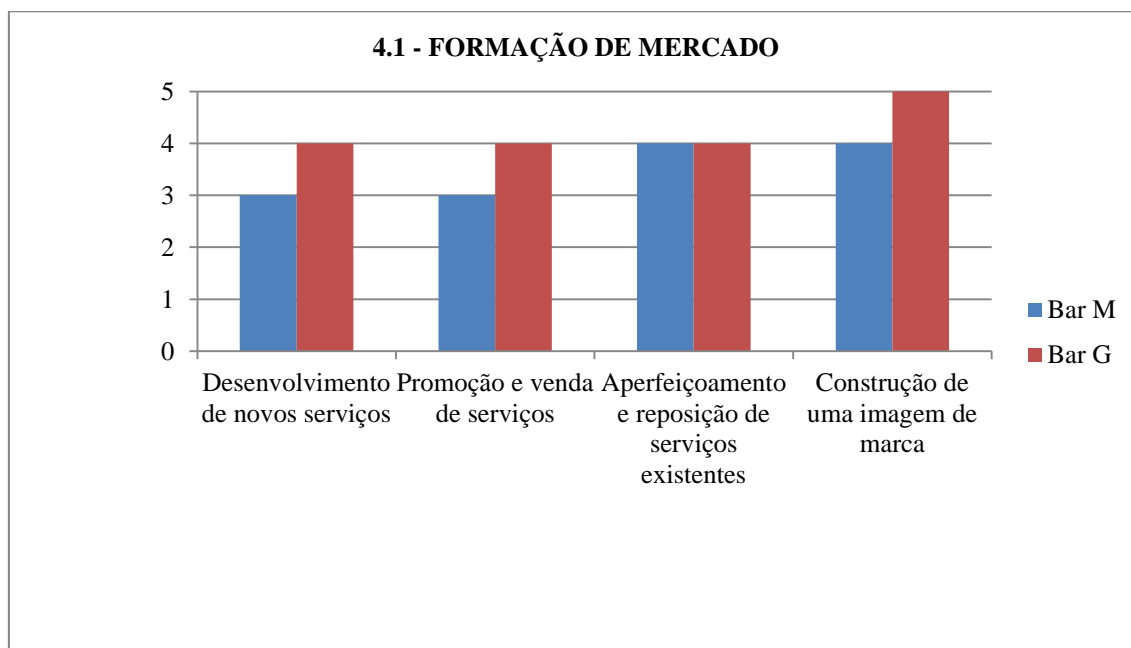


Gráfico 13 – Subitem 4.1: Formação de mercado

O subitem 4.2 - Formação organizacional é composto por quinze pontos de pesquisa, buscando retratar o pensamento e as ações das empresas em relação à importância dada à formação educacional dos colaboradores, a relevância do espírito de grupo para o sucesso do empreendimento, o compartilhamento de informações, tarefas e aprendizagem com todos na organização.

Pela pontuação máxima atribuída, o Bar G entende que é fundamental investir na formação dos colaboradores para o desenvolvimento profissional, em particular, e do negócio como um todo. Além deste item, saliente-se a preocupação deste empreendimento em partilhar com todos os membros da equipe as experiências adquiridas com os próprios erros e acertos. Isto é ratificado pela boa avaliação para o trabalho em equipe e unicidade da visão organizacional.

Há ainda pontos que podem ser melhorados, conforme a pontuação avaliada, como a definição clara e a importância das tarefas para o sucesso. Curiosamente, os itens com melhor avaliação, para o Bar M, foram os mesmos do Bar G, porém, com uma pontuação menor. Dos quinze itens verificados, nenhum recebeu nota máxima, apenas cinco receberam nota 4,0, e todos os demais mereceram nota 3,0.

Esta autoavaliação do Bar M demonstra, com bastante honestidade, que seu capital humano, um dos principais recursos que uma empresa deve utilizar para alcançar vantagem competitiva, não recebe os devidos investimentos e atenção.

O gráfico 14 – Formação organizacional, abaixo, oferece uma visão detalhada das notas atribuídas em cada item pelas empresas pesquisadas.

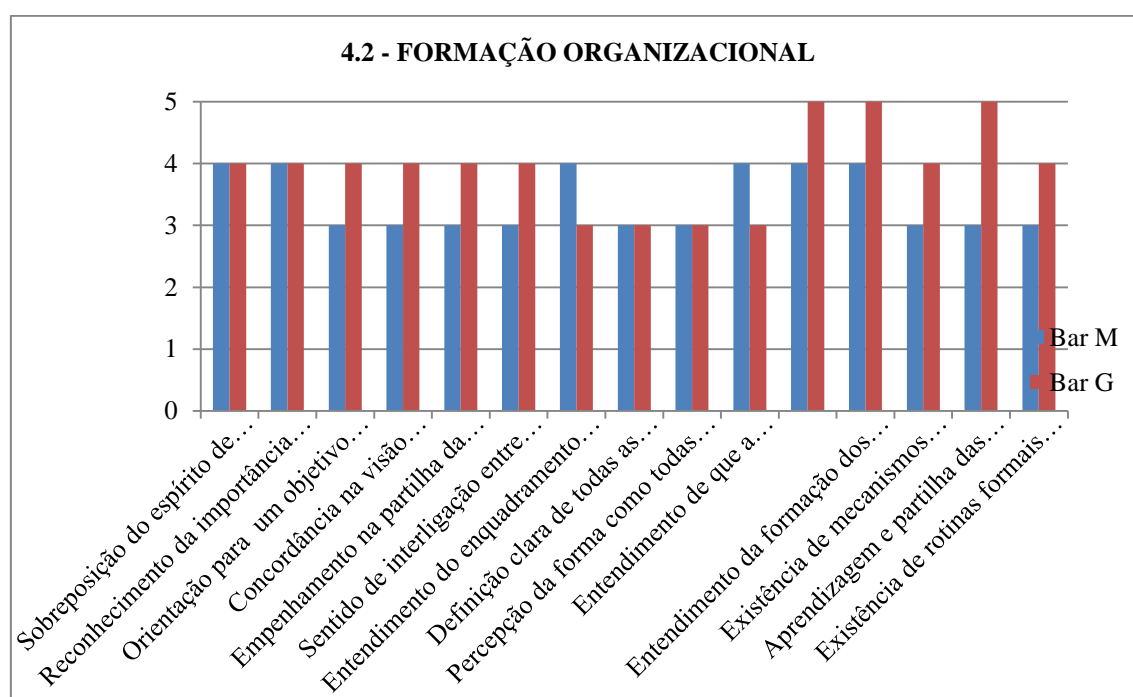


Gráfico 14 – Subitem 4.2: Formação organizacional

As notas médias calculadas neste item ficaram bem próximas, tendo o Bar G alcançado recebido 3,9 e o Bar M 3,4. Também observa-se a vantagem do Bar G frente ao Bar M a despeito da média final calculada para este item, conforme detalha a Tabela 3 abaixo.

Tabela 3 - Resumo das médias por subitem do item 4

ITEM 4	EMPRESAS	
	Bar M	Bar G
4.1 FORMAÇÃO DE MERCADO	3,5	4,3
4.2 FORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	3,4	3,9
MÉDIA DO ITEM CALCULADA	3,5	4,1

As decisões estratégicas das empresas foram avaliadas pelo item 5, com perguntas que abordaram aspectos diversos, como o dinamismo das ações, centralização das decisões estratégicas, a formalização dos processos rotineiros e não rotineiros.

Sobre o subitem 5.1 – Dinamismo, o Bar G considera-se excelente na capacidade de prever as preferências dos clientes, Além disso, a capacidade de antever as ações dos concorrentes e alterar preços e produtos é outro ponto positivo do Bar G comparado à outros concorrentes. A média calculada para este subitem é 4,0.

Não há um ponto a destacar neste subitem, de acordo com a autoavaliação do Bar M. Por isso, à todas as perguntas foram atribuídas notas 3,0. Este comportamento pouco dinâmico decorre do sentimento de estabilidade que o negócio desfruta no momento, após certo tempo de funcionamento, pois, não há outros concorrentes diretos dentro do mesmo Shopping Center. Abaixo, demonstramos as notas sugeridas por cada empresa pesquisada, através do gráfico 15 – Dinamismo.

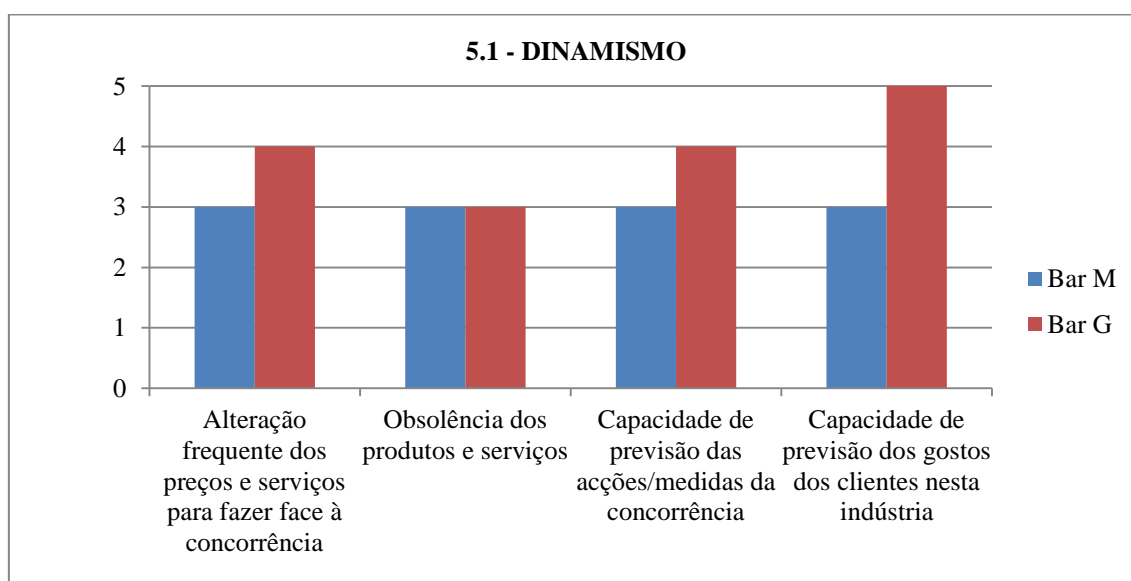


Gráfico 15 – Subitem 5.1: Dinamismo

A participação dos colaboradores de todos os níveis das organizações pesquisadas na discussão, implementação, avaliação e alteração das estratégias de gestão adotadas foi verificada pelo item 5.2 – Centralização das estratégias de gestão. De acordo com as notas atribuídas, o Bar G apresentou melhor desempenho comparado ao Bar M, com médias calculadas em 4,3 e 3,0, respectivamente.

Conforme as informações obtidas, o Bar G sistematicamente discute as decisões estratégicas em todos os níveis da organização. Nesta mesma direção, há uma forte participação dos colaboradores em nível operacional na tomada de decisão e no consenso das alterações estratégicas a serem aplicadas pela empresa.

Na contramão, o Bar M declarou que a participação dos empregados no desenvolvimento de estratégias e tomada de decisões estratégicas é limitada ao staff de supervisão e alta direção. Entende-se, com este resultado, que a empresa tem perfil centralizador em termos de gestão, não considerando os aspectos positivos que a gestão participativa poderia trazer para alavancar os resultados financeiros do negócio.

Abaixo apresenta-se o gráfico 16 – Centralização das estratégias de gestão, com todas as notas levantadas pela pesquisa.

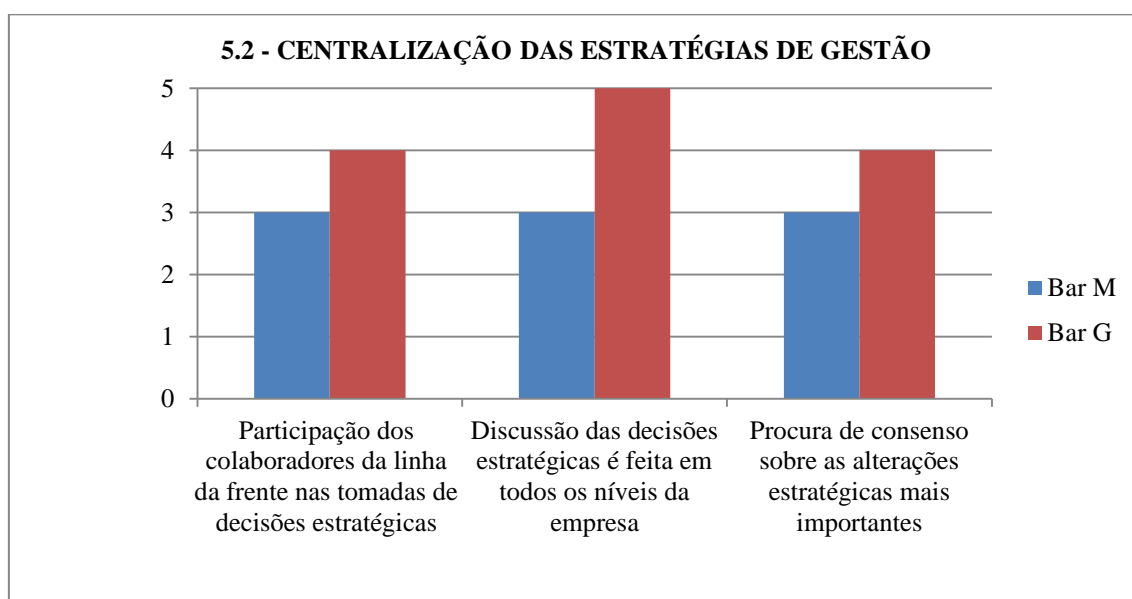


Gráfico 16 – Subitem 5.2: Centralização das estratégias de gestão

Este comportamento organizacional ratifica a importância dos recursos humanos na elaboração de estratégias competitivas que sejam, posteriormente, traduzidas em diferencial competitivo frente aos concorrentes diretos, ou seja, no mesmo segmento de mercado, e proporciona real sustentabilidade no empreendimento.

A formalização de atividades rotineiras e atividades não rotineiras foram avaliadas pelos itens 5.3 – Formalização de rotinas; e item 5.4 – Formalização de não rotinas. O item 5.3 buscou respostas a respeito do uso de manual de operação para problemas rotineiros, a comunicação formal nas práticas diárias e a independência dos colaboradores operacionais na tomada de decisão em atividades rotineiras. Formalização de processos não habituais, independência para resolução de problemas não rotineiros, uso de procedimentos formais para atividades fora da rotina foram arguidas no item 5.4.

Ambos os estabelecimentos pesquisados obtiveram, individualmente, médias semelhantes para os itens avaliados. O Bar M obteve as médias 3,3 e 3,5 nos item 5.3 e 5.4, respectivamente. O Bar G, ao seu turno, alcançou as médias 4,3 e 4,0 nos requisitos 5.3 e 5.4, nesta ordem. Os gráficos abaixo demonstram as notas atribuídas para cada uma das perguntas apresentadas no questionário.

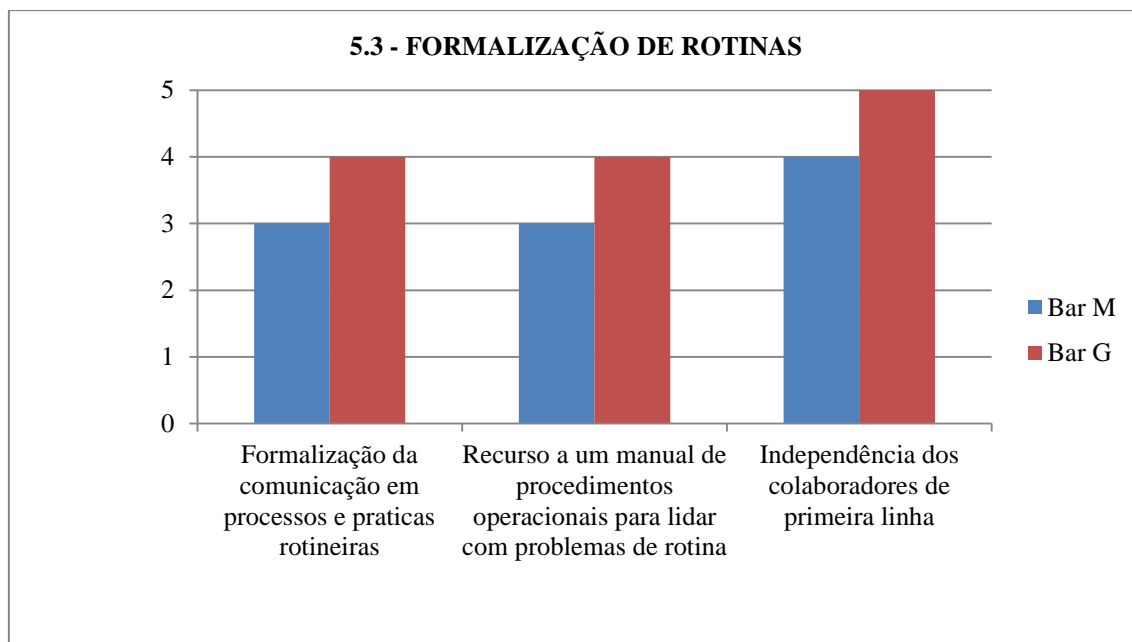


Gráfico 17 – Subitem 5.3: Formalização de rotinas

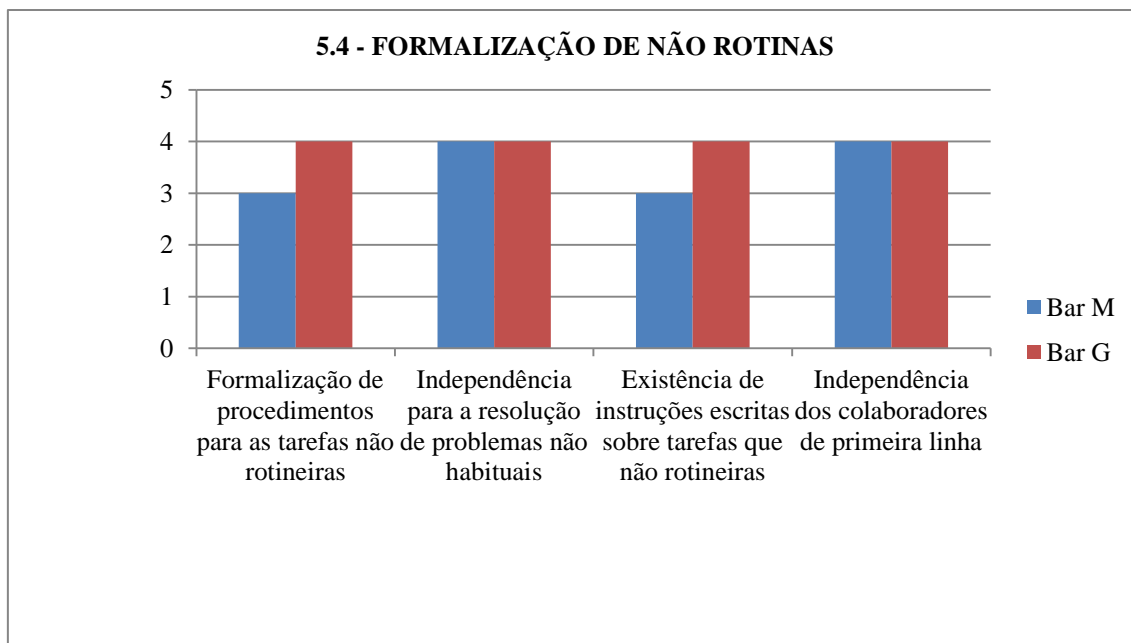


Gráfico 18 – Subitem 5.4: Formalização de não rotinas

Os resultados apontam uma ligeira vantagem do desempenho autoavaliado pelo Bar G comparado à concorrência, e comparado à *performance* do Bar M neste mesmo item. Isto deve-se ao fato de que O Bar G oferece maior autonomia para seus colaboradores buscarem soluções para os problemas de toda ordem, quer sejam habituais, quer não.

Outro fator positivo e diferencial entre os bares pesquisados é que o Bar G possui boa parte de suas tarefas formalizadas em forma de procedimentos ou instruções, o que em tese garante a execução padronizada das tarefas internas ou externas, independente do executor.

A tabela 4 apresenta um resumo das médias calculadas em cada item, de acordo com a autoavaliação realizada por cada bar participante da pesquisa. Vemos que o Bar G apresenta média final calculada 1,0 ponto superior a média final calculada para o Bar M.

Conclui-se, com estes resultados, que o Bar G tem um perfil menos centralizador quando comparado ao concorrente pesquisado, no que diz respeito à tomada de decisão estratégica participativa. O Bar G, de fato, proporciona um real envolvimento de todos os colaboradores neste processo decisório. Podemos ressaltar, ainda, o desempenho do Bar G acima da média alcançada pelo concorrente na formalização das atividades

habituais, clara demonstração de foco na qualidade do produto oferecido e na satisfação dos clientes.

Tabela 4 - Resumo das médias por subitem do item 5

ITEM 5	EMPRESAS	
	Bar M	Bar G
5.1 DINAMISMO	3,0	4,0
5.2 CENTRALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO	3,0	4,3
5.3 FORMALIZAÇÃO DE ROTINAS	3,3	4,3
5.4 FORMALIZAÇÃO DE NÃO ROTINAS	3,5	4,0
MÉDIA DO ITEM CALCULADA	3,2	4,3

O último item avaliado pela pesquisa, item 6, considera os recursos atuais que a empresa faz uso, comparado à concorrência, tais como: recursos experimentais (conhecimento de mercado e clientes, experiência no ramo e desempenho histórico); escala (volume de negócio, total de colaboradores efetivos e percentual de colaboradores de nível operacional); recursos financeiros (montante investido em manutenção, novos serviços, treinamento de colaboradores e marketing); e, recurso físico (tecnologia em equipamentos e para desenvolvimento de novos serviços, conforto, estética, construção e instalações do ambiente).

A avaliação dos recursos experimentais foi o subitem que apresentou a menor diferença entre as médias calculadas, de acordo com as notas atribuídas por cada empresa pesquisada. O Bar M alcançou média 3,6, enquanto que o Bar G, 3,8. Todas as notas atribuídas estão detalhadas no gráfico 19 – Experimentais, abaixo.

Embora o Bar M não tenha considerado nenhum subitem merecedor da nota máxima 5,0, o tempo de atividade neste mercado trouxe-lhe maior conhecimento dos clientes e experiência no lançamento de novos produtos, motivando nota 4,0 para estes quesitos.

O conhecimento dos clientes e a experiência no lançamento de produtos foram os pontos fortes avaliados pelo Bar G, recebendo nota 5,0. A pouca experiência neste ramo de atividade recebeu nota 2,0, puxando a média geral deste empreendimento para baixo.

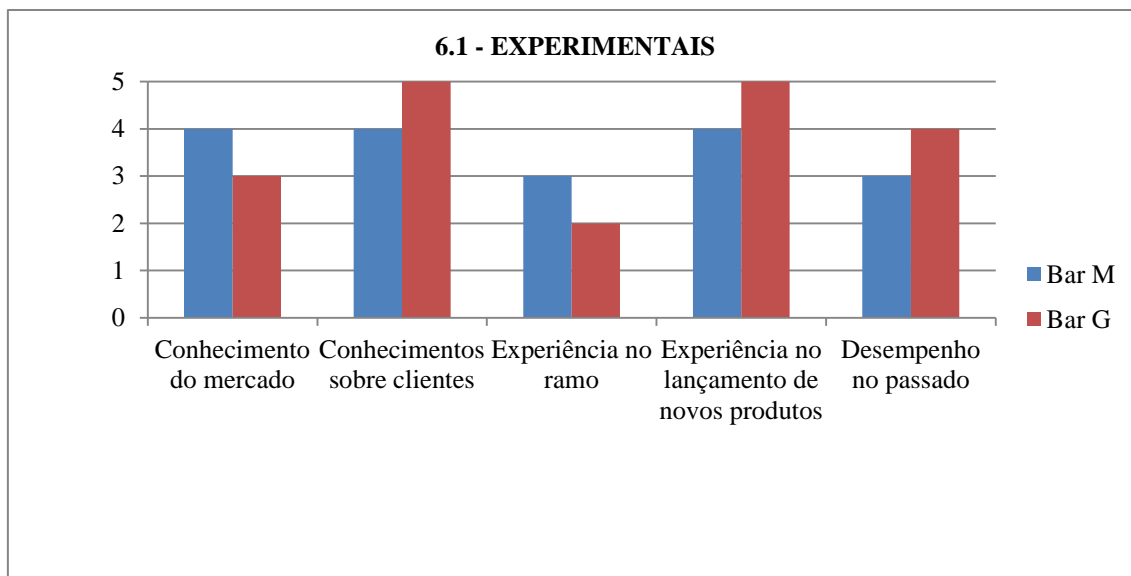


Gráfico 19 – Subitem 6.1: Experimentais

Se no subitem 6.1 encontramos a menor diferença, na escala do negócio (subitem 6.2), na disponibilidade financeira (subitem 6.3) e nos recursos físicos dos empreendimentos (subitem 6.4) constatamos a maior diferença entre as médias calculadas – 2,3 em todos os subitens.

Conforme observamos abaixo, no gráfico 20 – Escala, o Bar G considera ter enorme vantagem em volume de negócios ao ano, no número de colaboradores em tempo integral e que tratam da relação direta com clientes, comparando-se à concorrência. Por isso, a nota 5,0 foi considerada para estas perguntas.

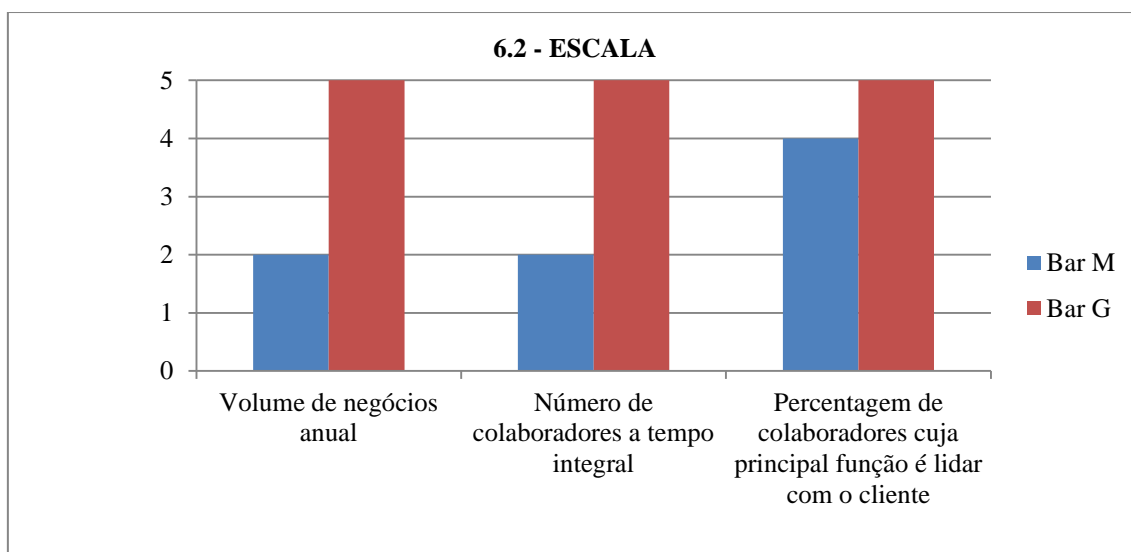


Gráfico 20 – Subitem 6.2: Escala

O Bar G sustenta, ainda, que dedica volume substancial dos recursos financeiros do negócio na manutenção e no desenvolvimento de novos serviços, na formação dos colaboradores e nas ações de marketing, como formas de alavancar vendas, suplantando a concorrência e dar sustentabilidade ao empreendimento, conforme observa-se no gráfico 21 abaixo.

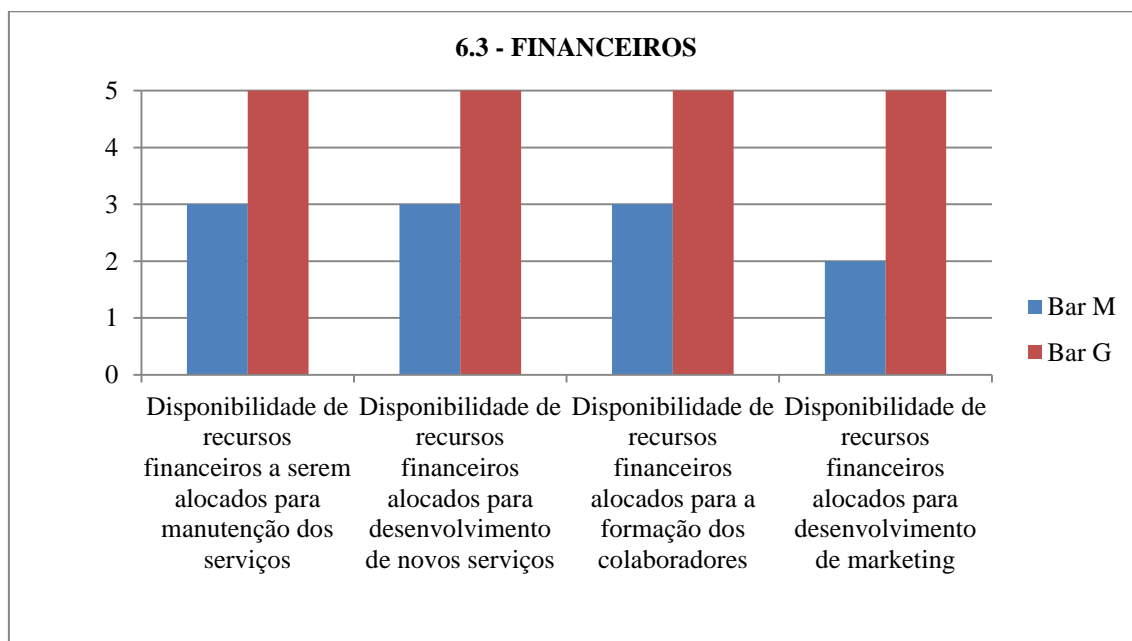


Gráfico 21 – Subitem 6.3: Financeiro

Finalmente, o Bar G afirma que utiliza em seu estabelecimentos apenas equipamentos modernos e que atendam as normas de segurança e sanitária vigentes no Município. Novos produtos são desenvolvidos com apoio tecnológico. Completando a pesquisa, a casa oferece excelente estrutura para acomodar confortavelmente até 400 pessoas ao mesmo tempo. O gráfico 22 – Físico, abaixo, demonstra estes resultados.

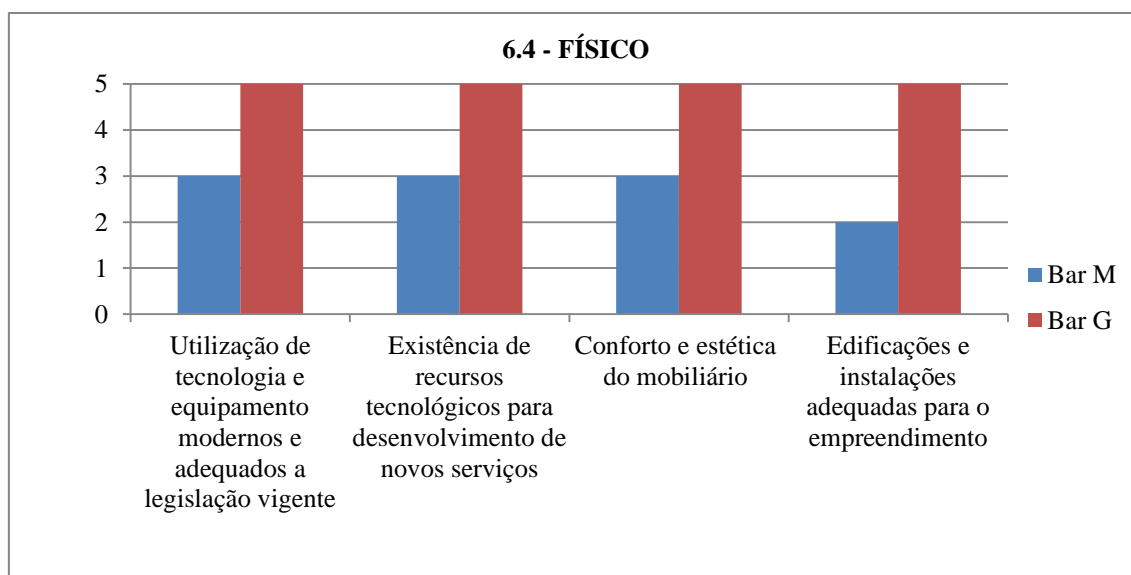


Gráfico 22 – Subitem 6.4: Físico

Relativo a concorrência, o Bar M entende que seu negócio tem baixo volume e, por isso, a disponibilidade de recursos financeiros para a manutenção e desenvolvimento de novos serviços é limitada, assim como para investir no aprimoramento profissional e pessoal dos colaboradores e em marketing.

A aplicação de recursos tecnológicos no desenvolvimento de novos serviços e o uso de equipamentos modernos que atendam as regulamentações federais de higiene, segurança alimentar e estrutura foram avaliados como medianos pelo Bar M.

A tabela a seguir detalha as médias alcançadas pelas empresas em cada um dos subitens avaliados pela pesquisa, referentes aos recursos utilizados pelo Bar M e pelo Bar G, além da média final do item 6.

Tabela 5 - Resumo das médias por subitem do item 6

ITEM 6	EMPRESAS	
	Bar M	Bar G
6.1 EXPERIMENTAIS	3,6	3,8
6.2 ESCALA	2,7	5,0
6.3 FINANCEIROS	2,8	5,0
6.4 FÍSICO	2,8	5,0
MÉDIA DO ITEM CALCULADA	2,9	4,7

A média geral calculada para os bares pesquisados, levando-se em consideração todas as médias calculadas dos itens 2 a 6, ratifica o melhor desempenho do Bar G frente ao Bar M, na comparação direta entre esses empreendimentos.

O Bar G atingiu a pontuação média final de 4,2 – representando 84% do valor máximo a ser alcançado. O Bar M teve um rendimento de 62% do máximo alcançável em termos de nota, com média final de 3,1. A tabela 6 apresenta estes valores em detalhe.

Tabela 6 – Média geral do segmento bares

MÉDIAS POR ITEM	EMPRESAS	
	Bar M	Bar G
ITEM 2 – Estratégia atual	3,0	4,1
ITEM 3 – Capacidades atuais	2,7	4,1
ITEM 4 – Formação de mercado	3,5	4,1
ITEM 5 – Decisão estratégica	3,2	4,3
ITEM 6 - Recursos	2,9	4,7
MÉDIA GERAL CALCULADA	3,1	4,3

6.2 Segmento Pizzarias

Duas empresas foram pesquisadas neste segmento de pizzarias, que doravante denominaremos apenas de Pizzaria P e Pizzaria G, uma vez que estas empresas não autorizaram a divulgação de seus verdadeiros nomes de fantasia e optaram por preservar-se.

A Pizzaria P pesquisada trabalha com sistema de franquia e está instalada em um Shopping Center da capital amazonense, com grande fluxo de clientes das classes sociais A, B e C. A pizzaria foi inaugurada em 2011. Sua proprietária, entretanto, tem mais de 15 anos de experiência neste ramo. O sistema de operação é somente por atendimento no balcão, onde o cliente direciona-se até o caixa, faz o pedido e aguarda seu produto em qualquer lugar da praça de alimentação. Não há sistema de *delivery* nesta unidade, mas se o produto pode ser embalado e levado pelo cliente, caso esta seja sua opção. Vinte funcionários trabalham na casa, sem alteração nos últimos três anos.

A rede possui, ainda, outra unidade franqueada em operação na cidade, porém, no sistema de restaurante de rua. Há, para comodidade dos clientes, três tipos de serviços nesta unidade: atendimento no salão, onde o cliente pode ser atendido em mesas ou estofados; venda de produtos para viagem, onde o cliente faz seu pedido e aguarda o produto em uma sala de estar; e o sistema de *delivery*. Esta unidade de negócio não fez parte desta pesquisa.

Com uma unidade de rua para atendimento tipo restaurante, a Pizzaria G destaca-se frente a concorrência pelo excelente serviço de rodízio de pizzas e massas todos os dias da semana. A casa comporta até 300 pessoas e abre todos os dias da semana, com ambiente interno refrigerado e externo e coberto, para os clientes que preferem a temperatura ambiente.

Com dez anos de experiência no ramo, o proprietário da Pizzaria G afirma que o crescimento médio nos últimos três anos foi de 45%. No último ano, a empresa resolveu separar o serviço de *delivery* do mesmo ambiente de atendimento no salão, como uma forma de fortalecer ambas as atividades. Para tanto, alugou outro ponto comercial e deslocou equipamentos e pessoal apenas para atendimento e entrega rápida.

Devido seu comprovado sucesso na cidade, muitos clientes já propuseram a abertura de outras unidades no sistema de franquia, mas, o empreendedor prefere, no momento, focar seus investimentos e esforço para a operação de *delivery*. Porém, para futuro a formatação de um modelo de franquia não está descartada dos planos da empresa.

No quesito 2 pesquisamos a estratégia geral da empresa, comparada a concorrência, e verificamos um equilíbrio no resultado geral, com ligeira vantagem para a Pizzaria P, obtendo média geral para o item 5,0 – contra 4,0 para a Pizzaria G. A seguir analisaremos individualmente os resultados do item.

As autoavaliações para o subitem 2.1 – Produto ou serviço apresentaram resultados praticamente iguais. Conforme demonstra o gráfico 23 abaixo, A Pizzaria P aplicou nota 4,0 para todas as perguntas apresentadas pelo questionário. O mesmo fez a Pizzaria G, com exceção para a questão sobre a variedade de serviços oferecidos. Ao final, a pizzaria G alcançou média 4,2 e a Pizzaria P atingiu média 4,0.

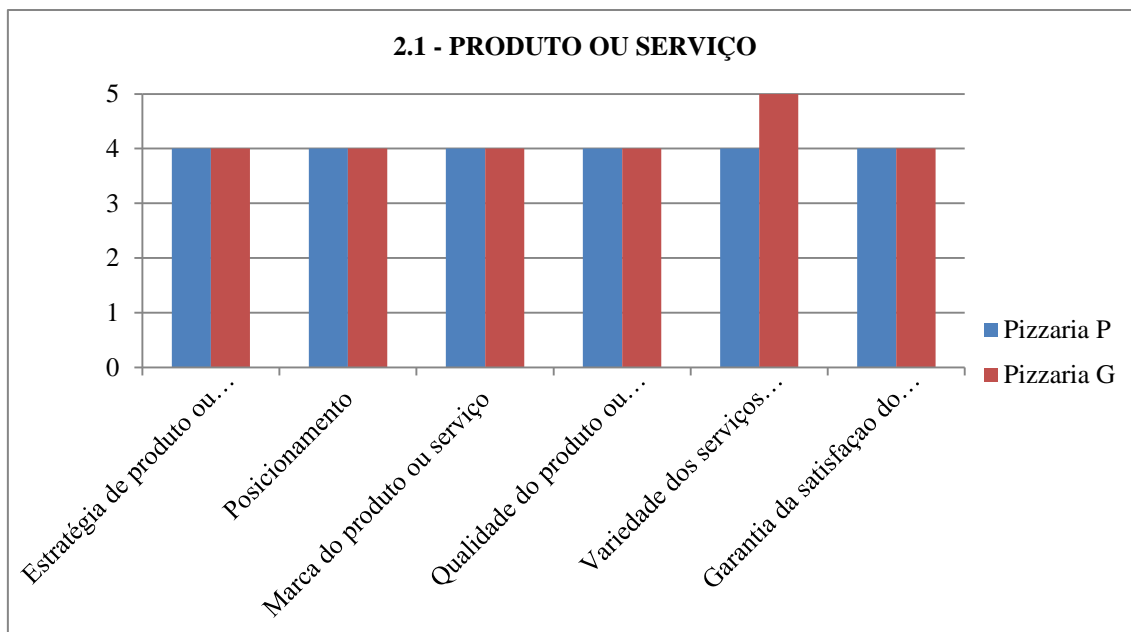


Gráfico 23 – Subitem 2.1: Produto ou serviço

Em relação às estratégias de preço, a igualdade é total entre as empresas avaliadas, com notas e média igual em todas as perguntas aplicadas. Ambas entendem que o próprio desempenho nos preços praticados na venda direta ao consumidor, o posicionamento estratégico de preços e a margem de lucro merecem nota 4,0.

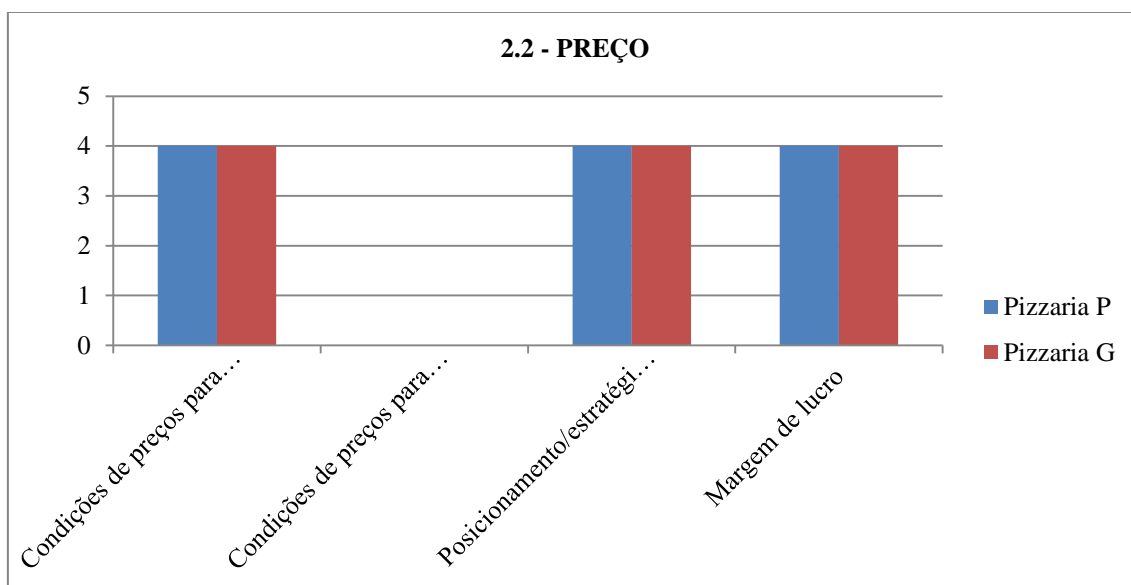


Gráfico 24 – Subitem 2.2: Preço

Embora tanto a Pizzaria G quanto a Pizzaria P mantenham sites próprios no ar, com informações sobre o histórico, cardápio, localização, forma de pagamento e contato, a

venda online ainda não é um serviço oferecido por ambas. Por esta razão, a questão 2 do subitem 2.2 – Preço não foi avaliada. O gráfico 24 acima detalha as notas recebidas para cada pergunta do subitem.

Na autoavaliação da Pizzaria P sobre Promoção, objeto do subitem 2.3, seu desempenho também é acima da média da concorrência e superior a Pizzaria G, recebendo nota 4,0 em todos os itens, ressaltando-se o marketing pela internet, avaliado com nota 3,0.

Neste mesmo subitem, a Pizzaria G considera-se abaixo de média no uso do marketing pela internet e no orçamento de promoção, recebendo por isso nota 2,0; e na média do mercado nos demais itens, autoavaliando seu desempenho com nota 3,0.

Na média calculada do subitem, a Pizzaria P atingiu 3,9 pontos, e a Pizzaria G alcançou 2,8 pontos, proporcionando uma diferença de 1,1 pontos entre as empresas, uma das maiores diferenças avaliadas neste item. Todas as notas estão demonstradas no gráfico 25 – Promoção, abaixo.

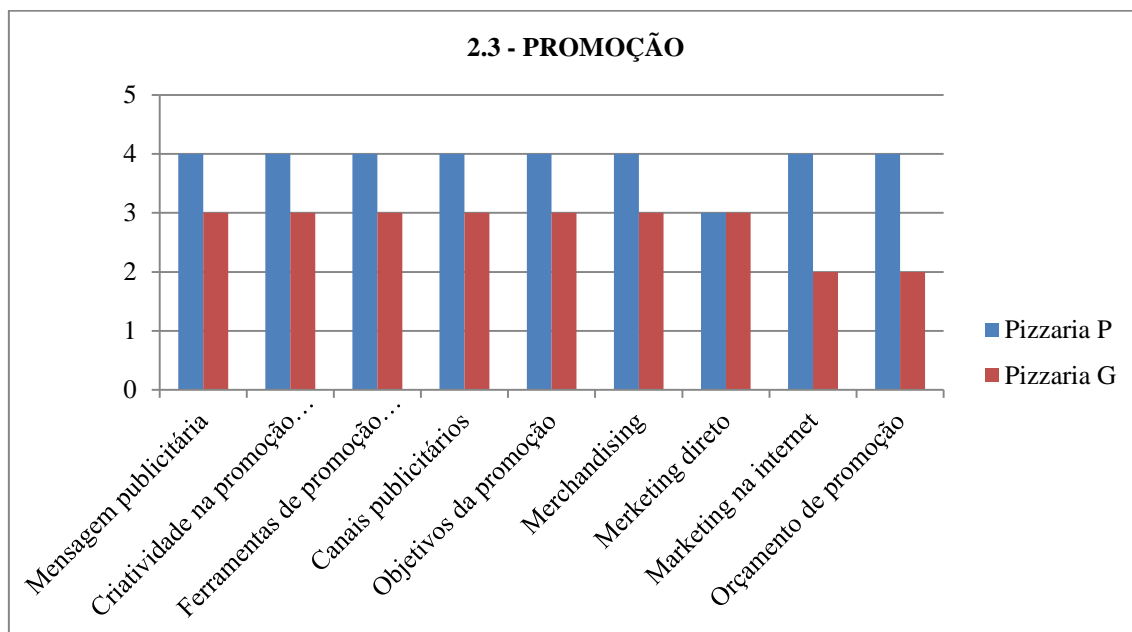


Gráfico 25 – Subitem 2.3: Promoção

As estratégias atuais da empresa referentes às pessoas foram analisadas pelas perguntas do subitem 2.4 – retratadas abaixo no gráfico 26 – Pessoas. Neste quesito, a Pizzaria P reconhece sua excelência na forma como os colaboradores são treinados em

atendimento e apoio aos clientes, gestão de reclamações e respostas a reclamações de clientes. Desta forma, sua autoavaliação foi 5,0.

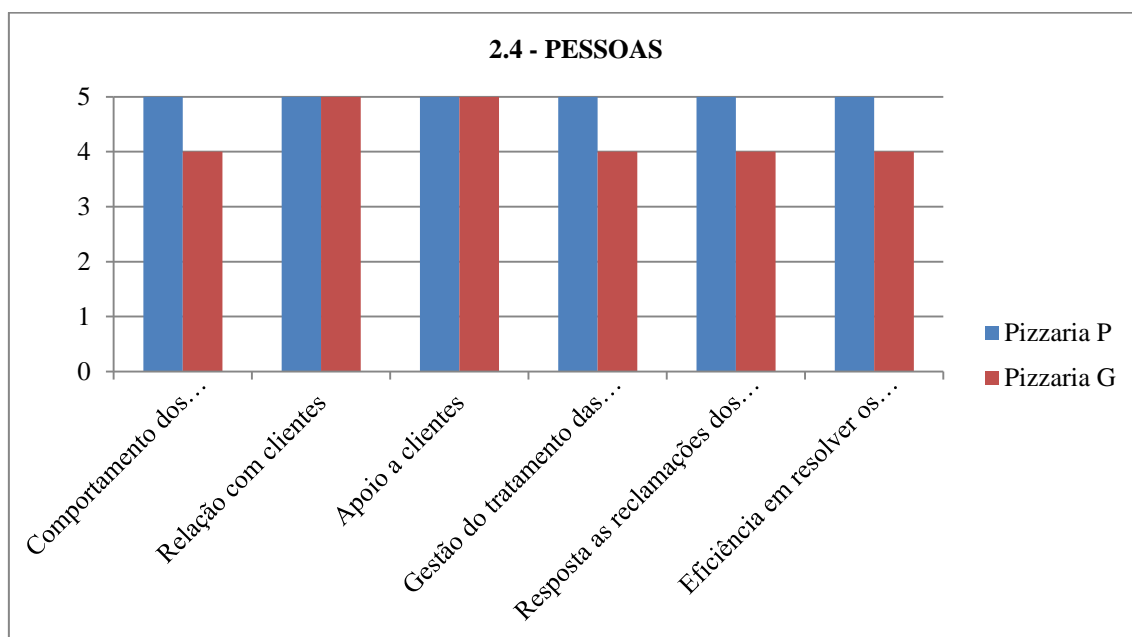


Gráfico 26 – Subitem 2.4: Pessoas

Neste mesmo subitem, a Pizzaria G avaliou que a relação com cliente e o apoio dado a estes é seu principal ponto forte, merecendo nota 5,0. As demais perguntas foram bem avaliadas pela empresa e receberam nota 4,0, evidenciando honestidade e reconhecendo que ainda há potencial para melhorias neste subitem.

A maior diferença na pontuação deste item, entre as pizzarias pesquisadas, encontra-se no subitem 2.5 – Processos, no qual a Pizzaria G ficou com média calculada de 3,8 e a Pizzaria P atingiu média calculada de 5,0.

Detalhando este subitem, A Pizzaria P afirma que há procedimentos formais para resolver com rapidez os problemas apontados pelos clientes e para evitar que ocorram reclamações, além de ter todos os processos internos formalizados. Finalmente, o horário de funcionamento do empreendimento é de cerca de doze horas ininterruptas, atendendo no almoço e no jantar. A nota aplicada para todas as perguntas foi 5,0.

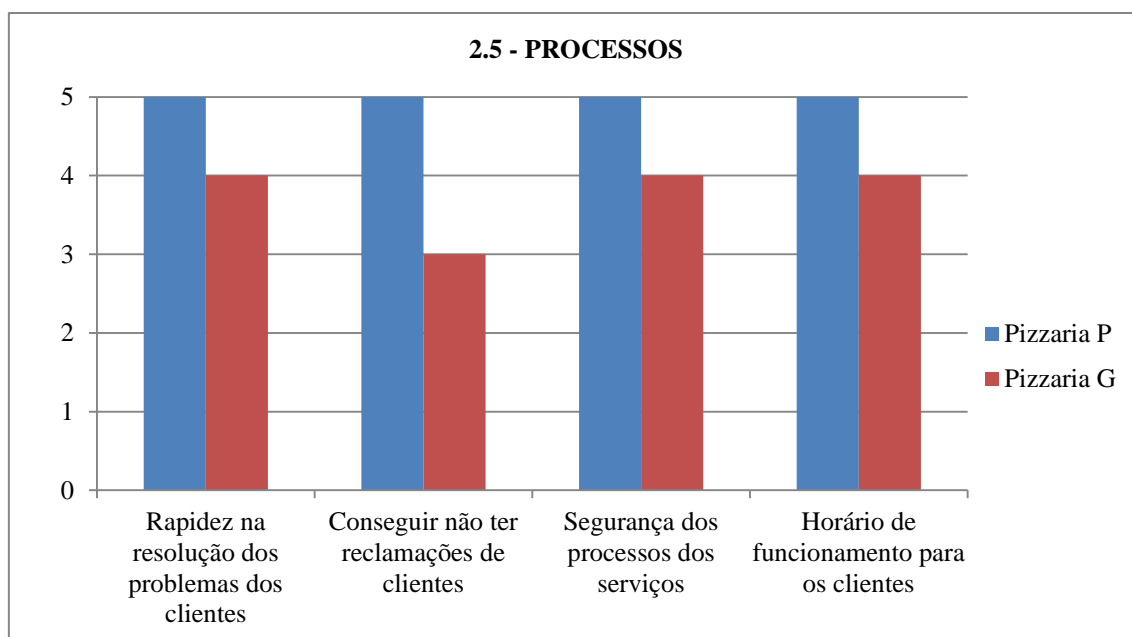


Gráfico 27 – Subitem 2.5: Processos

A Pizzaria G admite que não consegue evitar reclamações dos clientes como deveria, e desta forma a nota autoavaliada foi 3,0. Porém, como costuma resolver com rapidez os problemas apontados por estes, sua nota ficou em 4,0. O local não abre no horário do almoço, limitando o volume total de pessoas que frequentam o empreendimento. Acima, no gráfico 27 – Processos, podemos vislumbrar todas as notas aplicadas pelas empresas pesquisadas para cada pergunta do subitem.

Concluindo a avaliação do item 2, as empresas fizeram a sua autoavaliação a respeito da estratégia geral e as notas são muito próximas às médias calculadas para o subitem estratégia geral.

A Pizzaria P aplicou nota 5,0 para sua estratégia geral e sua média calculada foi 4,5, uma diferença de apenas 0,5 ponto. A Pizzaria G teve média calculada 3,8, abaixo da própria nota imputada, que foi 4,0 mas, com maior proximidade entre estas.

O gráfico abaixo demonstra as notas das empresas avaliadas para este subitem, e a Tabela 7 apresenta o resumo de todas as médias alcançadas em cada subitem do item 2.

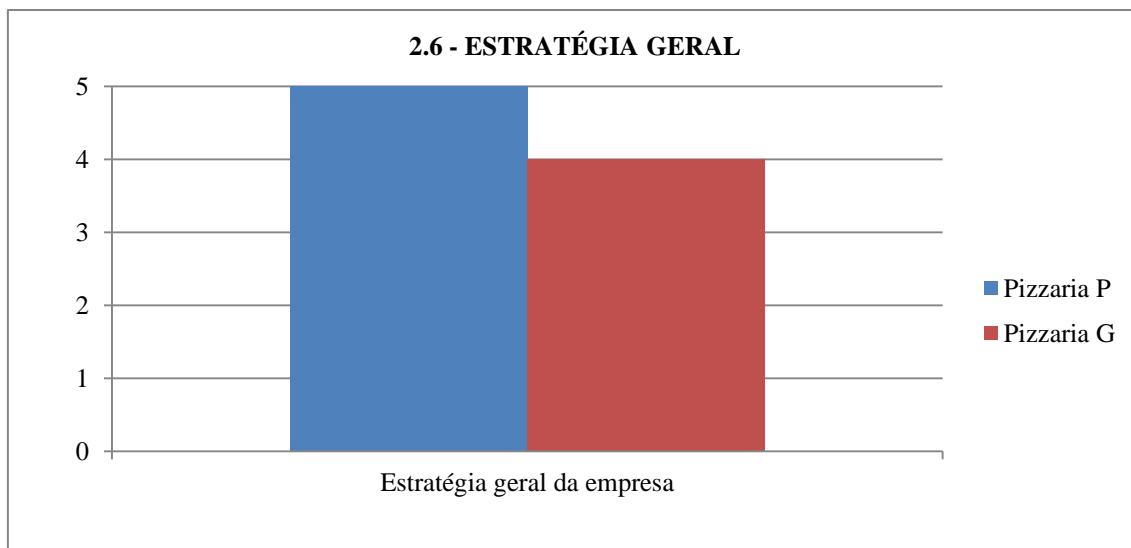


Gráfico 28 – Subitem 2.6: Estratégia geral

Pelos resultados, entende-se que ambas as empresas pesquisadas usam de modo direto e equilibrado seus recursos e capacidades na elaboração de suas estratégias competitivas e sustentáveis. Não há tanta discrepância entre as médias da autoavaliação da Pizzaria P e Pizzaria G e a média calculada para ambas, neste item. Isto demonstra que as empresas têm uma percepção bastante clara e realista sobre as estratégias atuais empregadas.

Tabela 7 – Resumo das médias por subitem do item 2

ITEM 2	EMPRESAS	
	Pizzaria P	Pizzaria G
2.1 PRODUTO OU SERVIÇO	4,0	4,2
2.2 PREÇO	4,0	4,0
2.3 PROMOÇÃO	3,9	2,8
2.4 PESSOAS	5,0	4,3
2.5 PROCESSOS	5,0	3,8
2.6 ESTRATÉGIA GERAL	5,0	4,0
MÉDIA DO ITEM CALCULADA	4,5	3,8

Percebe-se que a Pizzaria P utiliza melhor que a Pizzaria G suas capacidades e recursos internos na elaboração de estratégias que proporcionem vantagem competitiva. Isto não deprecia a competência da Pizzaria G, que no quesito Produto, por exemplo, tem melhor pontuação que a Pizzaria G, mas indica que este empreendimento poderia ter melhor resultado se utilizasse esses recursos disponíveis em sua empresa.

Uma das maiores diferenças entre as médias calculadas dos itens avaliados pela pesquisa encontra-se no item 3, que aborda as capacidades atuais das pizzarias pesquisadas, comparadas as capacidades da concorrência.

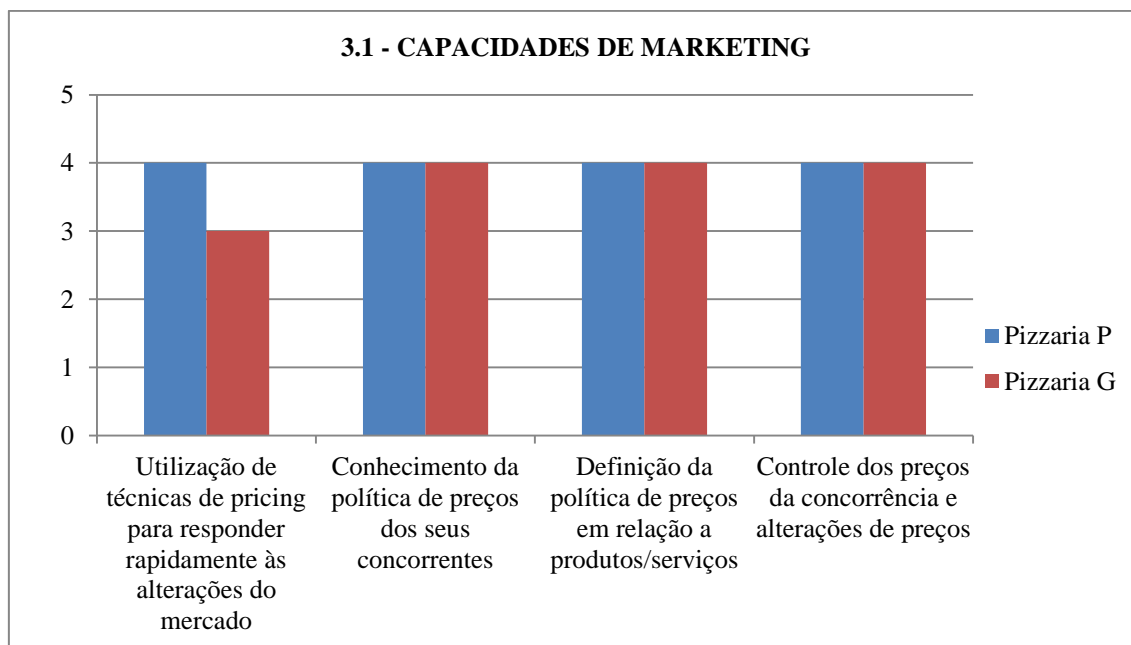


Gráfico 29 – Subitem 3.1: Capacidades de marketing

No subitem 3.1 a pesquisa mostrou que a Pizzaria P e a Pizzaria G estão bem próximas em termos de uso de suas capacidades de marketing, com ligeira vantagem para a primeira empresa, com média final 4,0 no subitem, contra média final 3,8 desta última. As notas atribuídas em cada questão avaliada estão expostas no gráfico 29, acima.

A Pizzaria P justifica suas notas alegando que se considera mais eficaz no uso de suas capacidades de marketing, por isso todas as perguntas receberam nota 4,0. A empresa alega que conhece muito bem a política de preços dos concorrentes e monitora-os para, quando necessário, adotar a técnica de *pricing* e ajustar seus próprios preços para enfrentar as alterações de preço no mercado.

Esta técnica de flutuação de preços de acordo com a movimentação da concorrência não é muito utilizada pela Pizzaria G e, desta forma, a nota considerada foi 3,0.

Nas demais questões levantadas, esta empresa considera acima da média de mercado, portanto, de acordo com sua autoavaliação, as notas para conhecimento da política e

controle de preços dos concorrentes e definição da própria política de preços dos seus produtos receberam nota 4,0.

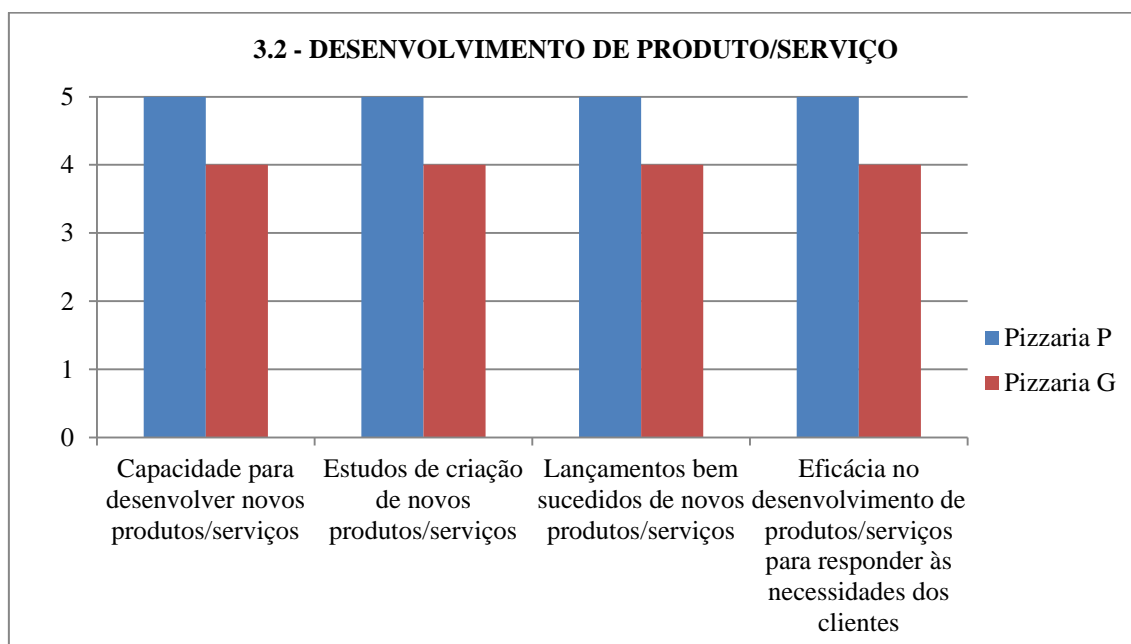


Gráfico 30 – Subitem 3.2: Desenvolvimento de produto/serviço

O gráfico acima, 30 – Desenvolvimento de produto/serviço, apresenta as notas atribuídas pelas pizzarias pesquisadas para este subitem. Como podemos observar, a Pizzaria P prima pela excelência neste quesito, de acordo com sua própria avaliação, considerando nota 5,0 para todas as perguntas. Mesma percepção linear teve a Pizzaria G, porém, aplicando notas iguais 4,0.

As capacidades de gestão da imagem da empresa, as competências nas relações públicas e o desenvolvimento de ações criativas de publicidade foram avaliados no subitem 3.3 – Comunicação de Marketing. Suas notas estão evidentes no gráfico 31 abaixo, Comunicação de marketing.

Mais uma vez, a Pizzaria P avalia-se ter um desempenho superior à concorrência, aplicando nota 5,0 para sua capacidade de gerenciar a imagem e reputação da empresa, sua competência para desenvolver, implementar ações publicitárias criativas e manter excelência nas relações públicas com o mercado.

Ao seu turno, a Pizzaria G acredita que é mediana nas suas atividades de publicidade e nas relações públicas, merecendo nota 3,0 para estas capacidades; e acima da média da concorrência em relação a gestão da imagem e da reputação da casa. Nestes últimos, a nota atribuída foi 4,0.

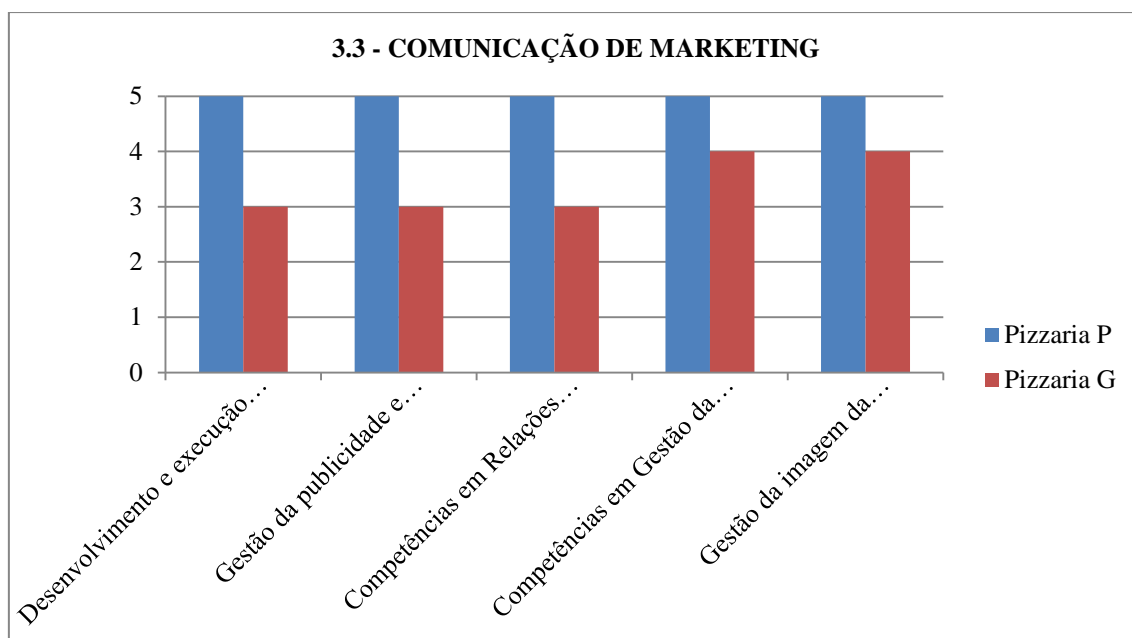


Gráfico 31 – Subitem 3.3: Comunicação de marketing

Neste subitem percebe-se uma das maiores diferença de pontuação em um subitem, 1,6 pontos a favor da Pizzaria P, demonstrando sua maior competência na aplicação de suas capacidades de comunicação em marketing para gerar vantagem competitiva frente à concorrência em geral, e frente à Pizzaria G em particular.

Captar informações do mercado com dados sobre as necessidades dos clientes e a movimentação dos concorrentes foram questões avaliadas pelo subitem 3.4 – Gestão da informação de mercado. Além disso, aspectos relacionados à prospecção de clientes, desenvolvimento de ações eficazes em marketing e análise e uso das informações de mercado também foram alvo da pesquisa.

Ambas as empresas pesquisadas aplicaram notas iguais para todas as perguntas, com a Pizzaria G considerando nota 3,0 e a Pizzaria P, nota 4,0. Vemos em detalhe estas notas no gráfico abaixo, 32 – Gestão da informação de mercado.

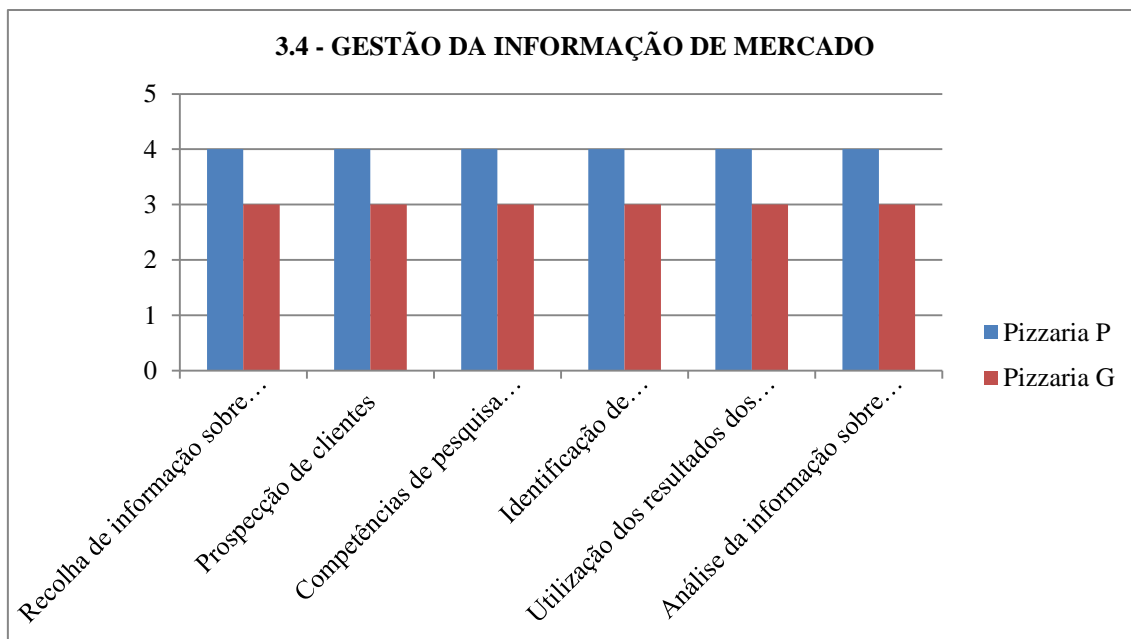


Gráfico 32 – Subitem 3.4: Gestão da informação de mercado

O resultado do subitem 3.3 é ratificado pelo resultado verificado nos subitens 3.5 – Plano de marketing, e 3.6 – Implementação dos processos em marketing, que discorreremos a seguir.

A Pizzaria P percebe que sua competência no planejamento, desenvolvimento e gestão das estratégias criativas de marketing está num patamar acima da concorrência, portanto, merecedor de nota 5,0. A Pizzaria G, por sua vez, admite que não utiliza suas capacidades eficazmente neste sentido, e acredita estar na média do mercado, com nota 3,0 para estas perguntas.

A execução das estratégias de marketing com rapidez e eficácia, usando todos os recursos disponíveis pela empresa, e o controle do desempenho em marketing, foi melhor avaliada pela Pizzaria P, quando comparada a Pizzaria G, com uma pequena diferença de 0,8 pontos.

Como relatado, as diferenças de pontuação entre as pizzarias avaliadas reforça o entendimento que a Pizzaria P é utiliza com mais eficácia suas capacidades e seus recursos de marketing para desenvolver estratégias e estabelecer vantagem competitiva sustentável no mercado. Não obstante, a Pizzaria G reconhece suas limitações de suas capacidades e entende que para alcançar sustentabilidade em seu negócio, precisa

centrar esforços para aprimorar sua comunicação com o mercado e, principalmente, desenvolver planos e processos de marketing com mais competência e criatividade.

Abaixo, os gráficos 33 – Plano de marketing, e 34 – Implantação dos processos de marketing, detalham as avaliações individuais das pizzarias pesquisadas.

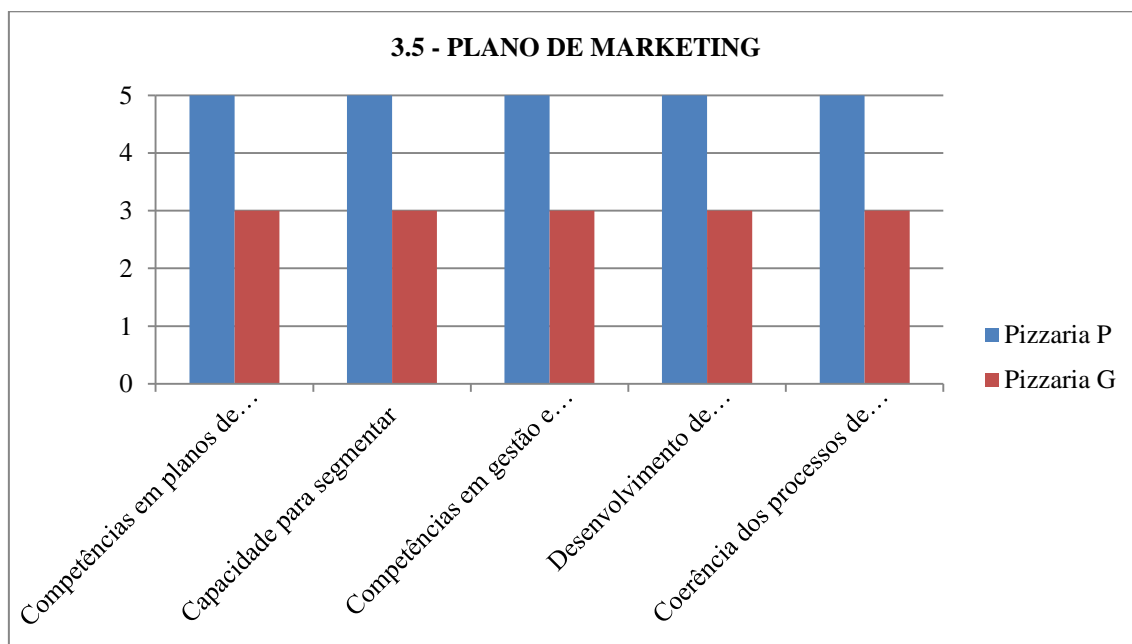


Gráfico 33 – Subitem 3.5: Plano de marketing

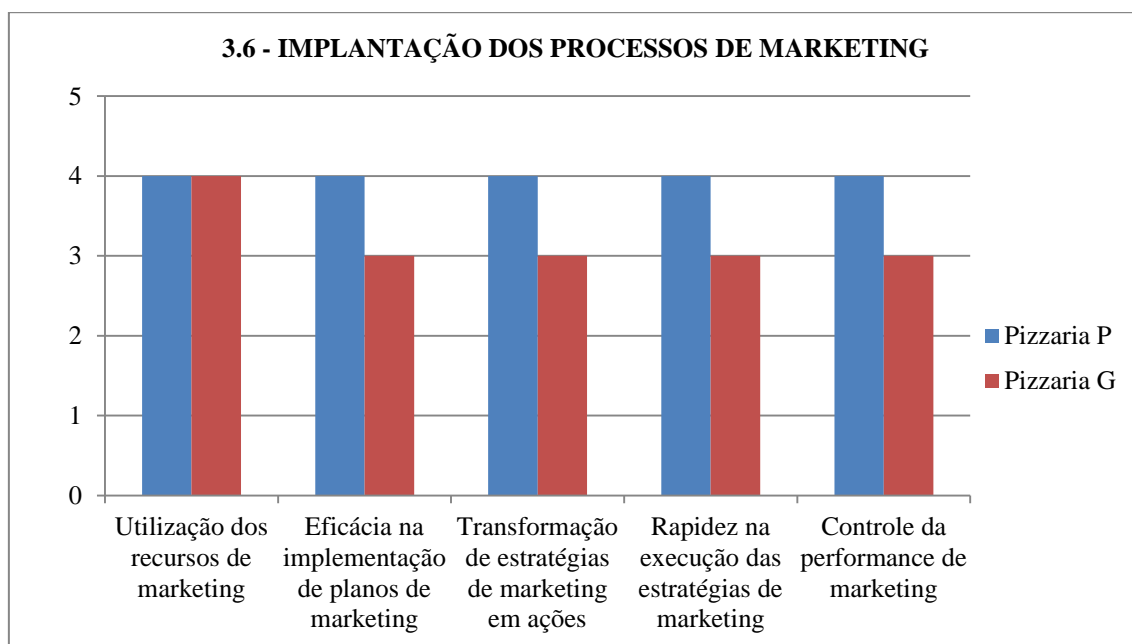


Gráfico 34 – Subitem 3.6: Implantação dos processos de marketing

Na tabela 8 podemos visualizar todas as médias obtidas em cada subitem do item 3. Ainda que a Pizzaria P obtenha média final 4,5, observa-se que ainda há capacidades que podem ser melhoradas, como a gestão da informação de mercado, a implantação dos processos de marketing e políticas de preços, própria e da concorrência, questões avaliadas no subitem 3.1 – Capacidades de marketing.

Analisando os resultados alcançados pela Pizzaria G, vê-se que existem capacidades relevantes que devem ser aperfeiçoadas, para que esta empresa, de fato, obtenha vantagem estratégica sustentável. São exemplos os subitens 3.4 (Gestão da informação de mercado) e 3.5 (Planos de marketing).

Tabela 8 – Resumo das médias por subitem do item 3

ITEM 3	EMPRESAS	
	Pizzaria P	Pizzaria G
3.1 CAPACIDADES DE MARKETING	4,0	3,8
3.2 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO/SERVIÇO	5,0	4,0
3.3 COMUNICAÇÃO DE MARKETING	5,0	3,4
3.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MERCADO	4,0	3,0
3.5 PLANO DE MARKETING	5,0	3,0
3.6 IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE MARKETING	4,0	3,2
MÉDIA SUBITEM CALCULADA	4,5	3,4

A formação de mercado das pizzarias foi avaliada pelas perguntas do subitem 4.1. Os resultados obtidos estão demonstrados no gráfico 35 abaixo, com as notas atribuídas pelas pizzarias G e P.

Em termos de desenvolvimento, aperfeiçoamento, promoção e venda de serviços, assim como a construção da imagem da marca, a Pizzaria G considera-se acima da media da concorrência e aplicou nota 4,0 em todos os quesitos pesquisados. A Pizzaria P autoavaliou seu desempenho com nota 5,0 também para todas as perguntas.

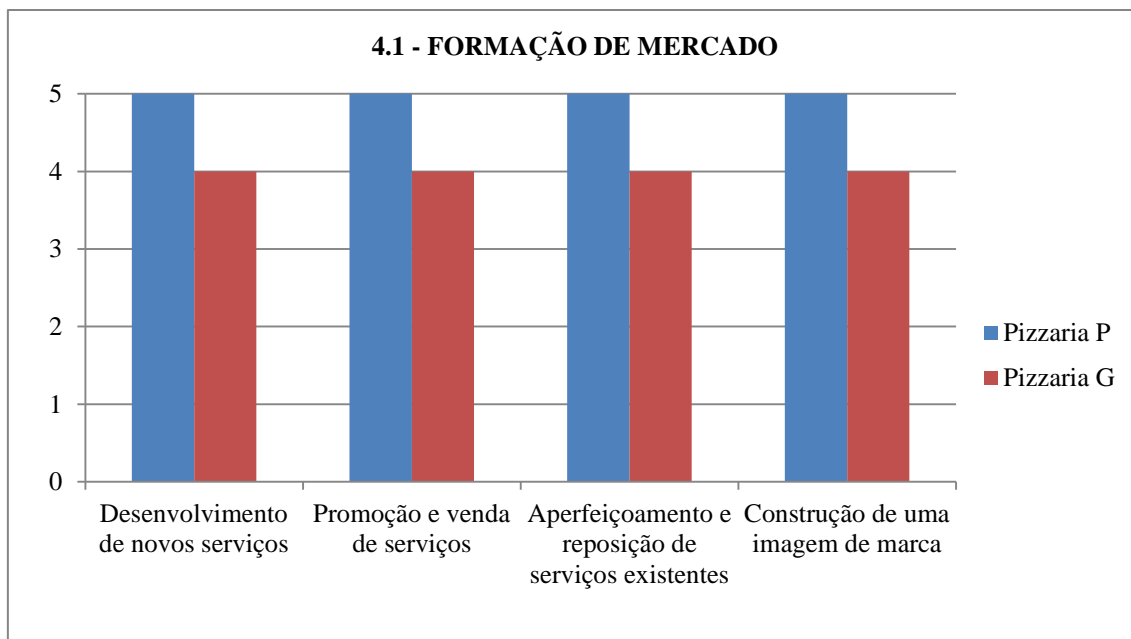


Gráfico 35 – Subitem 4.1: Formação de mercado

O subitem 4.2 apresentou perguntas sobre sua formação organizacional e que podem ser reunidas em quatro grupos distintos: avaliação do espírito de equipe, entendimento dos processos organizacionais, importância do desenvolvimento humano e o compartilhamento interno de experiências e aprendizagens anteriores. As notas atribuídas pelas empresas são visualizadas no gráfico 36.

A pizzaria G autoavaliou com nota 4,0 sua capacidade de promover o espírito de equipe e a relevância da formação e desenvolvimento das capacidades humanas como impulsionador da melhoria contínua e do sucesso do empreendimento. Um nível abaixo, porém ainda acima da média quando comparada a concorrência, a empresa entende que sua capacidade de promover o entendimento claro dos processos internos.

Finalmente, a Pizzaria G entende que é mediana na sua capacidade de difundir a importância de compartilhar as experiências adquiridas com seus fracassos, por todos os membros da organização e, por isso, a nota considerada foi 3,0. Na média do subitem, a Pizzaria G alcançou 3,6 pontos.

Para o mesmo subitem, a Pizzaria P aplicou nota 5,0 linearmente, o que lhe conferiu média 5,0 e a autoavaliação como empresa que tem respeitável formação organizacional. Este resultado é facilmente justificado pelo formato de franquia que

baliza sua operação, obrigando-a a seguir o padrão vigente imposto pelo grupo detentor da marca.

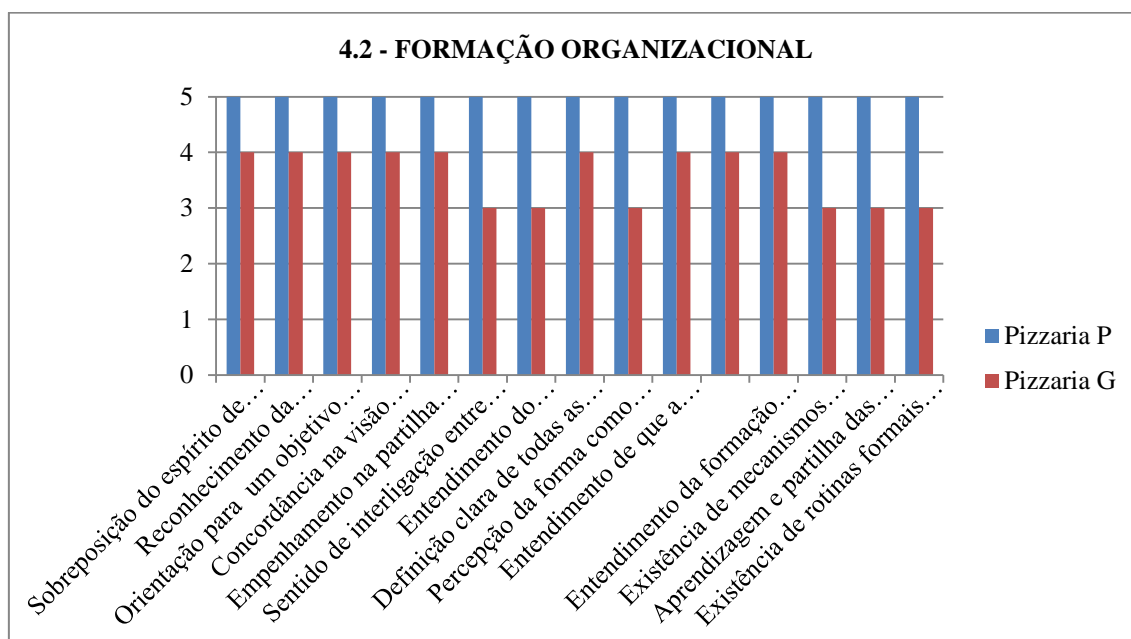


Gráfico 36 – Subitem 4.2: Formação organizacional

A tabela 9 evidencia as médias dos subitens avaliados para o entendimento da formação de mercado e organizacional das empresas pesquisadas. Pelas médias calculadas, há uma grande diferença entre as pizzarias em virtude da estrutura organizacional que suporta a operação da Pizzaria P e que falta para a Pizzaria G.

Tabela 9 – Resumo das médias por subitem do item 4

ITEM 4	EMPRESAS	
	Pizzaria P	Pizzaria G
4.1 FORMAÇÃO DE MERCADO	5,0	4,0
4.2 FORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	5,0	3,6
MÉDIA DO ITEM CALCULADA	5,0	3,8

O comportamento das Pizzarias P e G em termos de dinamismo nas decisões estratégicas, o incentivo a participação dos colaboradores no processo de gestão das estratégias e a formalização de atividades rotineiras ou não rotineiras foram avaliadas pelas perguntas do item 5 – Decisão estratégica.

Ambas os empreendimentos pesquisados consideraram-se acima da média do mercado com relação a alterações de preços como forma de combater a concorrência. Da mesma forma, as empresas entendem-se melhores do que a concorrência nas suas capacidades de prever as ações dos concorrentes e das preferências de seus clientes.

O gráfico de número 37 abaixo evidencia a avaliação deste subitem. Nele, percebe-se a igualdade entre a Pizzaria P e a Pizzaria G em termos de dinamismo da estratégia atual.

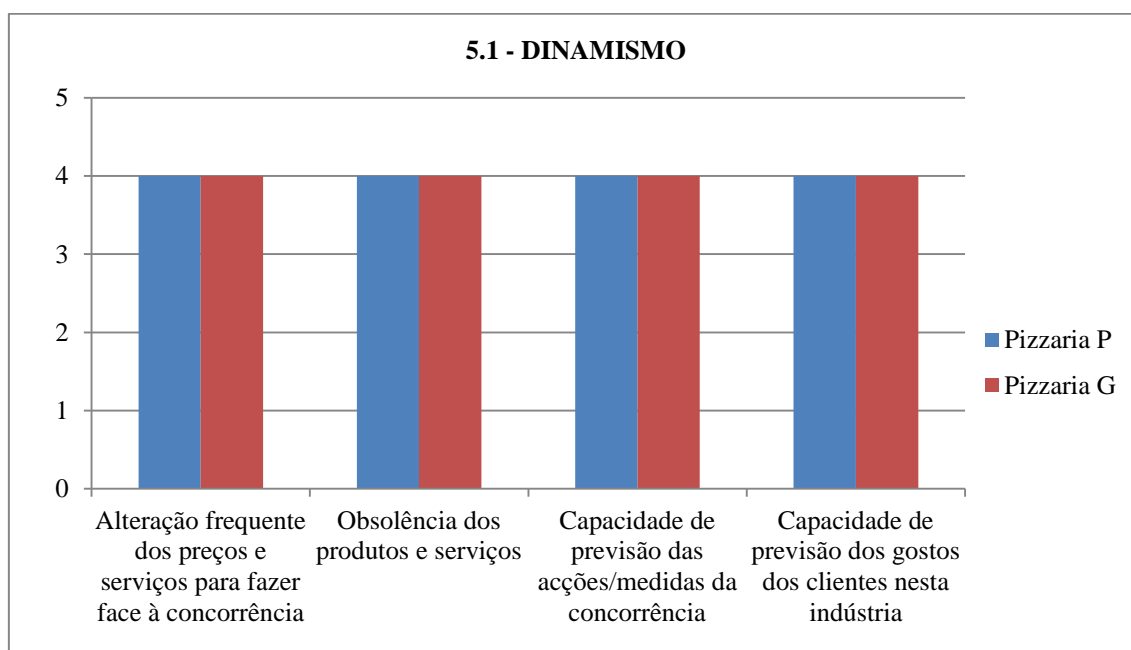


Gráfico 37 – Subitem 5.1: Dinamismo

Se no item anterior o equilíbrio está claro, conforme as notas auto atribuídas, no subitem 5.2 – Centralização das estratégias de gestão vê-se uma ligeira diferença entre as empresas, com a Pizzaria P atingindo nota média 3,0, enquanto que a Pizzaria G nota média 2,0.

De acordo com o entendimento da proprietária da Pizzaria G, a participação dos colaboradores de nível operacional no desenvolvimento e na tomada de decisões estratégicas a serem implementadas é bastante limitada, em parte pela falta de capacidade intelectual e formação profissional de seus colaboradores.

A participação dos funcionários de linha de frente no processo decisório estratégico, para a Pizzaria P, é mais freqüente e abrangente porque há uma maior exigência na formação educacional e profissional dos colaboradores.

O gráfico 38 abaixo demonstra as notas alcançadas neste subitem. Podemos entender que, pelos resultados, a Pizzaria P é menos centralizadora na estratégia de gestão de seu negócio. Já a Pizzaria G concentra as decisões mais importantes, em termos gerenciais, no alta direção.

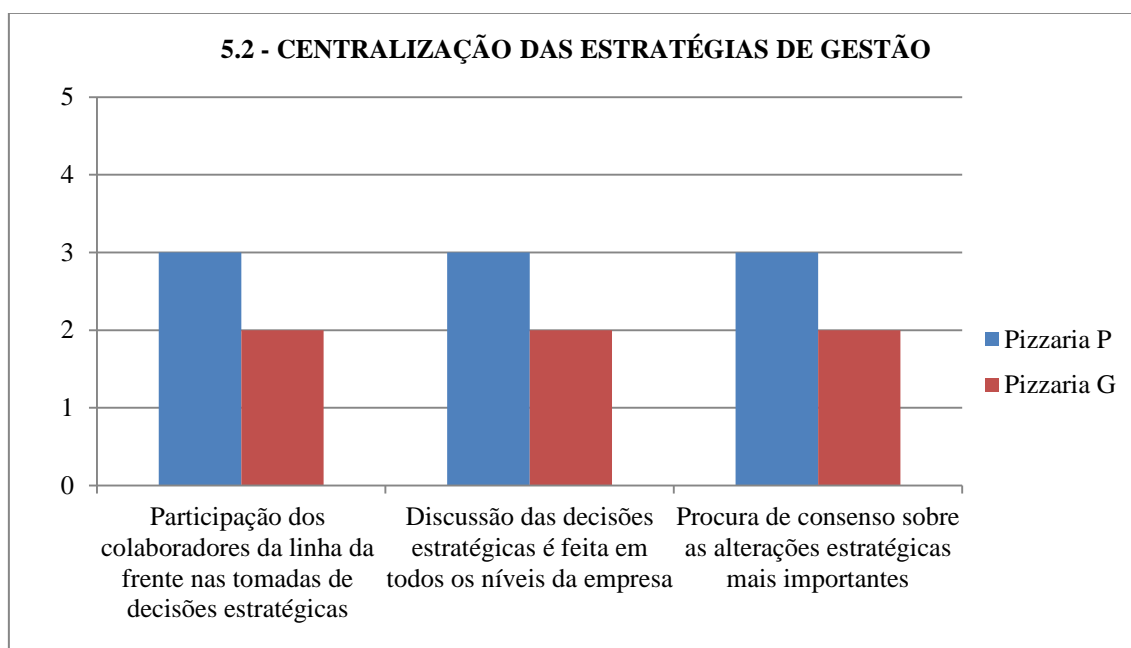


Gráfico 38 – Subitem 5.2: Centralização das estratégias de gestão

Os quesitos a seguir – 5.3 – Formalização de rotinas e 5.4 – Formalização de não rotinas ratificam o melhor desempenho da Pizzaria P frente a concorrência, explicável pelo fato desta empresa operar no sistema de franquia, o que obriga-a a respeitar os padrões determinados pelo franqueador e manter um manual de procedimentos para atividades rotineiras atualizado e em uso regular.

Mesmo assim, ainda há oportunidades de aprimoramento, principalmente quando verificamos a falta de procedimentos documentados ou instruções para as atividades que fogem da rotina e a média independência do staff para resolução de problemas, avaliadas com média 3,0 no subitem 5.4.

Por ser um empreendimento familiar, a Pizzaria G reconhece que há pouca formalização de seus procedimentos operacionais para atividade de rotina ou não rotineiras, além de oferecer pouca independência para seus funcionários de operação tomarem decisões a respeito de atividades que fogem da rotina.

Os gráficos 39 e 40, abaixo, resumem e apresentam as notas atribuídas pelas empresas objeto desta pesquisa, para seu nível de formalização de rotinas e não rotinas.

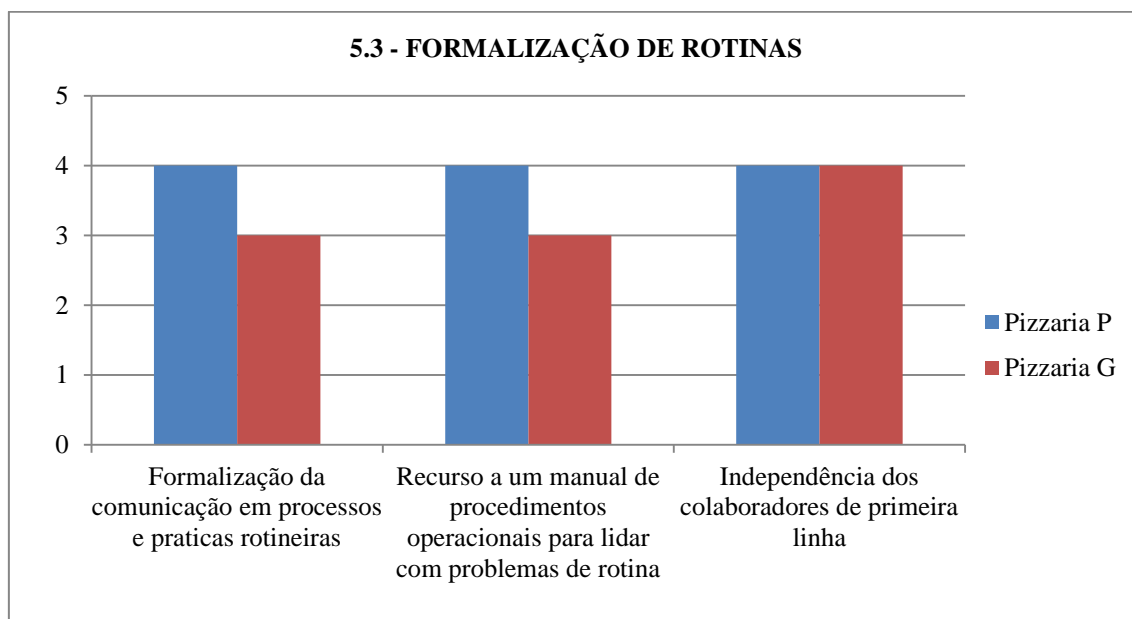


Gráfico 39 – Subitem 5.3: Formalização de rotinas

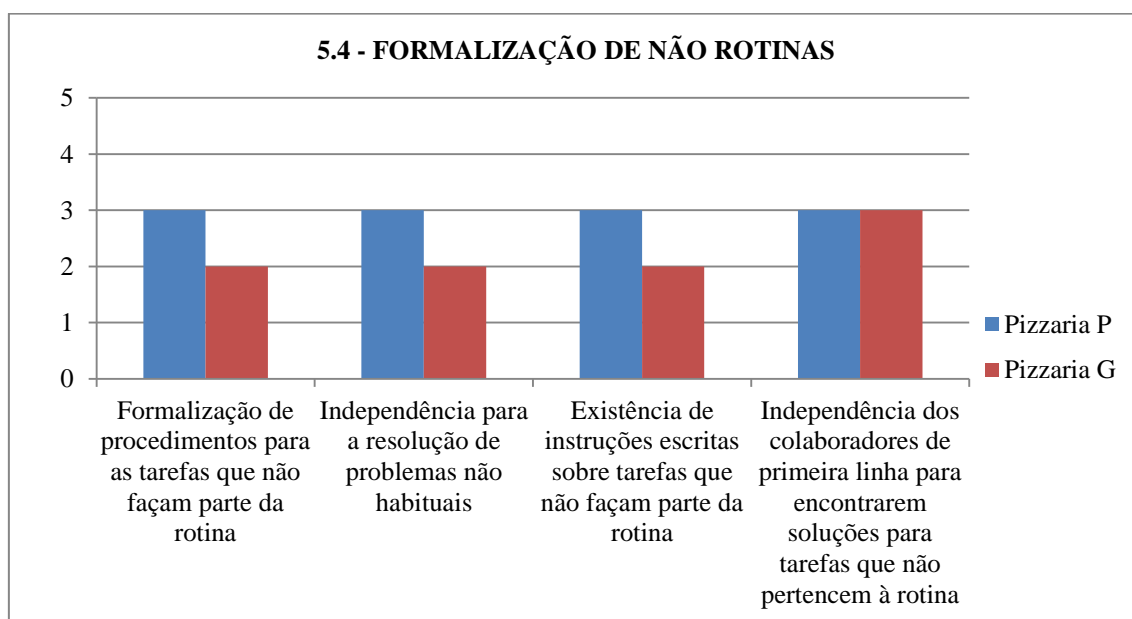


Gráfico 40 – Subitem 5.4: Formalização de não rotinas

Resumindo os resultados observados no item 5, verificamos que a Pizzaria P alcançou uma média geral calculada de 3,5 pontos, enquanto a Pizzaria G atingiu 2,8 pontos. Embora a Pizzaria P receba todo o suporte em termos de gestão administrativa e operacional da empresa franqueadora, observa-se que há oportunidades de melhorias na formalização de atividades acíclicas e na descentralização das estratégias gerenciais.

A mesma avaliação vale para a Pizzaria G, entretanto, faz-se mister adicionar a esta a necessidade de investir também na formalização das atividades rotineiras. A Tabela 10, abaixo, detalha todas as médias por subitem avaliado e a média geral calculada, como dito acima.

Tabela 10 – Resumo das médias por subitem do item 5

ITEM 5	EMPRESAS	
	Pizzaria P	Pizzaria G
5.1 DINAMISMO	4,0	4,0
5.2 CENTRALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO	3,0	2,0
5.3 FORMALIZAÇÃO DE ROTINAS	4,0	3,3
5.4 FORMALIZAÇÃO DE NÃO ROTINAS	3,0	2,3
MÉDIA DO ITEM CALCULADA	3,5	2,9

Os recursos utilizados pelas pizzarias pesquisadas foram avaliados pelas perguntas do item 6 e seus subitens: recursos experimentais, escala de negócio, recursos financeiros disponíveis e recursos físicos operacionais.

Conforme demonstra o Gráfico 41 abaixo, ambas as empresas consideram-se no patamar de excelência quando se avalia o conhecimento do mercado e dos clientes, o background adquirido, ao longo do tempo de atividade neste ramo de negócio, no lançamento de novos produtos e no desempenho histórico. Por isto, ambas as empresas atribuíram-se nota 5,0 para todas as perguntas apresentadas.

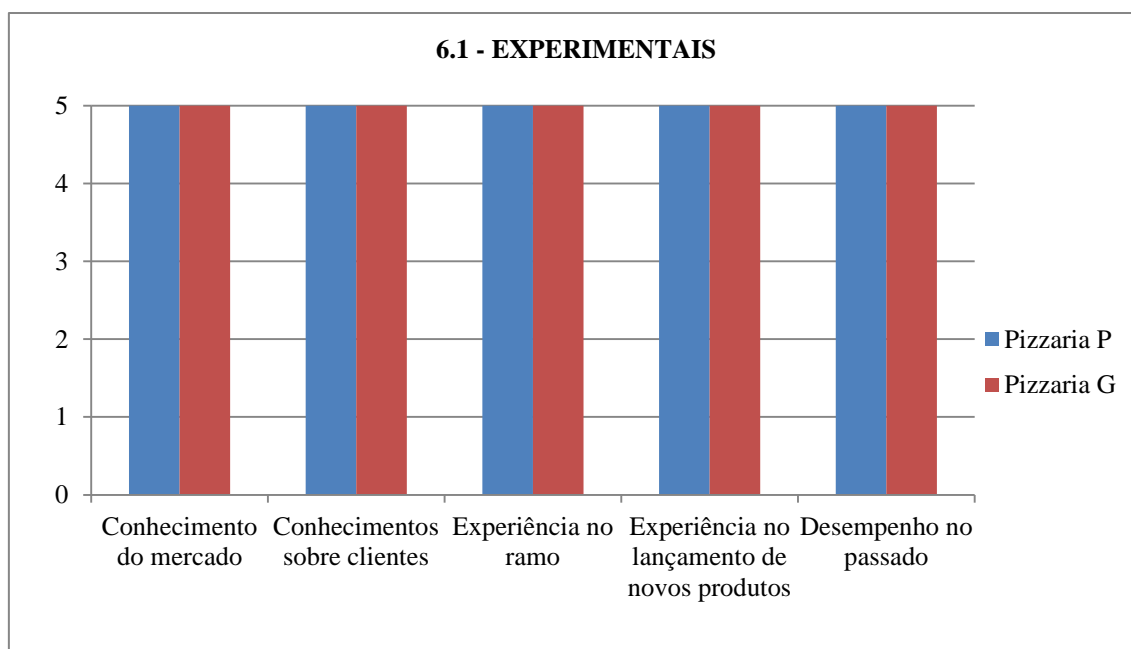


Gráfico 41 – Subitem 6.1: Experimentais

Um dos poucos itens que a Pizzaria G atingiu nota superior a Pizzaria P refere-se ao volume de negócios movimentado anualmente (6.2 – Escala). Este resultado é explicado pela diferença no perfil de relação comercial sustentando entre os clientes e as empresas. Enquanto a Pizzaria P opera no estilo *fast food*, sem oferecer mesas e cadeiras exclusivas para seus clientes – apenas as disponibilizadas pelo *Shopping*, na praça de alimentação - a Pizzaria G utiliza melhor este recurso e recebe os seus clientes em salão amplo e climatizado, com mobiliário próprio e confortável.

Além disso, a operação da Pizzaria G conta, a partir do ano de 2013, com duas centrais de produção distintas e instaladas em endereços diferentes. Uma central de produção atende a demanda do salão; outra linha de produção atende apenas os pedidos para balcão e do sistema *delivery* (entrega em domicílio).

Esta última opção não é oferecida pela Pizzaria P devido ao espaço para produção na loja pesquisada ser reduzido e compacto, não oferecendo as condições ideais de operação para o sistema *delivery*.

Nas demais perguntas avaliadas no subitem 6.2, as pizzarias pesquisadas aplicaram nota 4,0 para o número de colaboradores que trabalham em tempo integral e para o percentual de colaboradores que tem como função principal o atendimento direto com

os clientes. Ao final, e de acordo com o demonstrado no gráfico 42 abaixo, as médias calculadas para o subitem 6.2 foram 4,0 e 4,3 para a Pizzaria P e Pizzaria G, respectivamente.

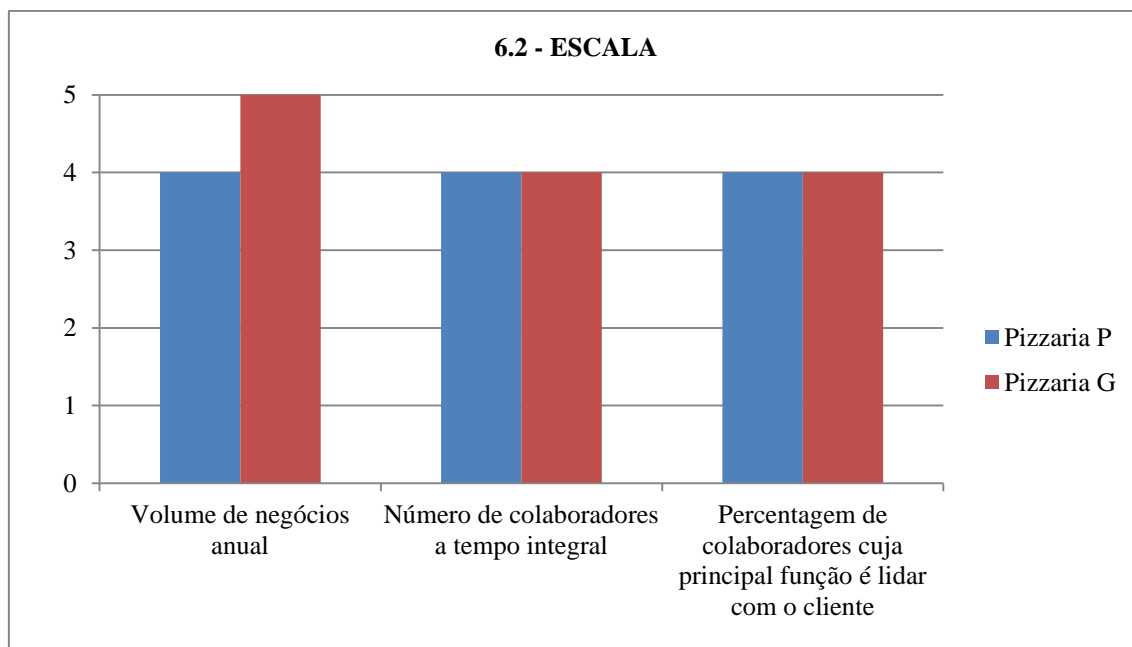


Gráfico 42 - Subitem 6.2: Escala

Segundo a Pizzaria P, os recursos financeiros que ela destina para manutenção dos serviços, para desenvolvimento de novos produtos, capacitação de funcionários e para o marketing da empresa estão acima da média de mercado, porém, ainda é possível e necessário incrementar este montante. Desta forma, a nota atribuída para todas as perguntas do subitem 6.3 – Financeiros – foi 4,0.

A Pizzaria G entende que disponibiliza o que é de praxe no mercado, portanto, enquadrando-se em um desempenho mediano, comparado à concorrência. Os recursos financeiros investidos pela empresa atendem suas necessidades básicas em relação a manutenção dos serviços, desenvolvimento de colaboradores e de novos produtos. Porém, o montante aplicado em marketing é inferior ao de seus concorrentes. A média final da Pizzaria G foi 2,8.

O detalhamento das notas do subitem 6.3 pode se visualizado no gráfico 43 a seguir.

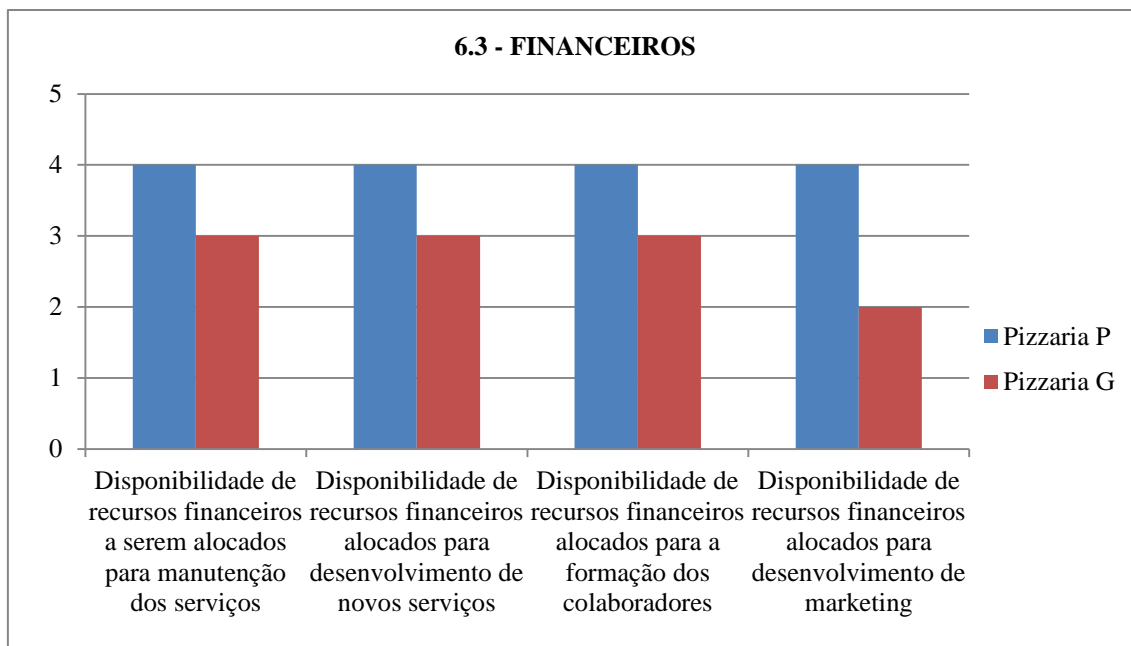


Gráfico 43 - Subitem 6.3: Financeiros

Finalizando o item 6, a Pizzaria P avaliou que seus recursos físicos empregados são muito superiores à concorrência. Para esta empresa, os equipamentos instalados para produção, atendimento ao público e desenvolvimento de novos serviços são o estado da arte em termos tecnológicos. Aliado a isto, a decoração elaborada, mobiliário confortável e esteticamente agradável, dão ao empreendimento um forte diferencial competitivo no mercado. No geral, a empresa aplicou nota 5,0 para todas as perguntas.

Com média geral 4,0 neste subitem, a Pizzaria G admite que seus equipamentos não estão completamente adequados à legislação ambiental, de saúde pública e manipulação de alimentos, e reconhece que é preciso modernizar sua linha de produção. Suas instalações correspondem às expectativas de seus clientes, porém, estuda melhorar o conforto e estética do mobiliário com a aquisição de mesas e cadeiras de design mais modernos.

Abaixo, o gráfico 44 evidencia todas as notas atribuídas por cada empresa pesquisada. Logo após, a tabela 11 demonstra um resumo das notas alcançadas em cada subitem e a média geral do item 6.

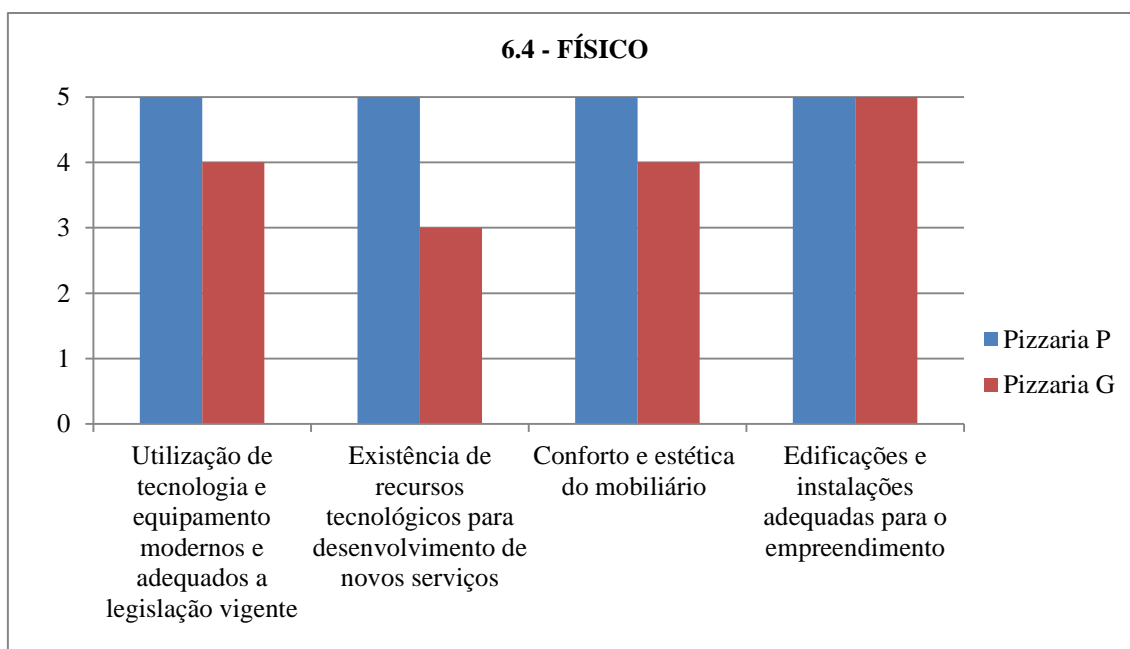


Gráfico 44 - Subitem 6.4: Físico

Verifica-se, pelos resultados abaixo demonstrados na tabela 11, que a Pizzaria P obteve uma pontuação média no item 6 de 4,5, contra 3,4 de média alcançada pela Pizzaria G. Esta diferença, no geral, ressalta a maior capacidade e competência da Pizzaria P, quando comparada à Pizzaria G, na aplicação de seus recursos financeiros e uso dos recursos físicos como um diferencial estratégico na busca pela expansão e manutenção do negócio.

Tabela 11 – Resumo das médias por subitem do item 6

ITEM 6	EMPRESAS	
	Pizzaria P	Pizzaria G
6.1 EXPERIMENTAIS	5,0	5,0
6.2 ESCALA	4,0	4,3
6.3 FINANCEIROS	4,0	2,8
6.4 FÍSICO	5,0	4,0
MÉDIA DO ITEM CALCULADA	4,5	4,0

Avaliando-se todas as médias alcançadas em cada item avaliado, verificamos que a Pizzaria P alcançou média geral 4,4, o que representa 88% de rendimento em relação à máxima pontuação possível (5,0), o melhor resultado dentre todas as empresas pesquisadas, independentemente do segmento de mercado. A Pizzaria G, por seu turno, atingiu média geral 3,4, significando 69% de rendimento.

No desempenho geral da Pizzaria P, o item formação de mercado atingiu a maior média (5,0). No sentido oposto, a menor pontuação foi para o item decisão estratégica, com média final 3,5. Em relação a Pizzaria G, a estratégia atual e a formação de mercado foram os itens com melhor avaliação, alcançando média 3,8. A decisão estratégica da empresa recebeu a menor pontuação – 2,8.

Tabela 12 – Média geral do segmento pizzarias

MÉDIAS POR ITEM	EMPRESAS	
	Pizzaria P	Pizzaria G
ITEM 2 – Estratégia atual	4,5	3,8
ITEM 3 – Capacidades atuais	4,5	3,4
ITEM 4 – Formação de mercado	5,0	3,8
ITEM 5 – Decisão estratégica	3,5	2,9
ITEM 6 – Recursos	4,5	4,0
MÉDIA GERAL CALCULADA	4,4	3,6

7 – Conclusão

O segmento de alimentação fora do lar, na capital amazonense, vem passando por uma profunda mudança em termos de estruturação e profissionalização. Por conta da forte concorrência de empresas franqueadas, e até mesmo de concorrentes locais com mais tempo de mercado, bares e restaurantes vem investimento no conforto e modernização do espaço físico oferecido aos clientes, na qualificação de sua mão-de-obra, no aperfeiçoamento de seus processos e na diversificação de produtos e serviços.

Na mesma medida, o sucesso destes empreendimentos depende, fundamentalmente, da competência na gestão do uso de seus recursos e de suas competências para a elaboração de estratégias competitivas que possibilitem estas empresas alcançar vantagem estratégica sustentável.

O modo como as organizações maximizam o uso de seus recursos e sustentam a vantagem competitiva frente seus concorrentes, de acordo com os princípios da VBR – Visão Baseada em Recursos, possibilitam alcançar crescimento significativo e contínuo em volume de negócio e lucratividade . Além disso, quanto mais valiosos são esses recursos, maior será a vantagem competitiva da empresa perante os demais concorrentes.

Ainda que os recursos utilizados pelas empresas não sejam, em termos gerais, raros, valiosos, imperfeitamente imitáveis ou que permitam limites à competição, os resultados obtidos, a partir da pesquisa, convergem para um posicionamento estratégico bastante semelhante entre as empresas, embora haja certa diferença de avaliação em valores absolutos.

Concernente à este trabalho, descrevemos a seguir, em três tópicos distintos, as conclusões teóricas a partir dos dados obtidos e avaliados; as implicações para a administração de negócios, em termos de elaboração e aplicação de estratégias competitivas; e as limitações e oportunidade para o desenvolvimento de novas pesquisas científicas neste campo.

7.1 – Conclusões teóricas

No processo de auto-avaliação, ferramenta utilizada por esta pesquisa, ressalta-se a importância da aplicação de recursos financeiros para manter o padrão de serviços atuais e desenvolver novos produtos aos clientes, nas estratégias competitivas elaboradas pelo bares. As empresas empenham-se no aperfeiçoamento da formação de sua mão-de-obra e, finalmente, nas ações de marketing para alavancar as vendas.

Outro recurso considerado como prioritário estrategicamente é o uso de equipamentos tecnológicos para otimizar o serviço, desenvolver novos produtos e atender às normas. Além deste, o conforto e adequação do espaço físico oferecido aos clientes são recursos fundamentais e que apoiam a criação de vantagem estratégica sustentável para o empreendimento.

Além destes, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços, a atuação mercadológica em termos de preço praticado, qualidade e variedade de produtos oferecidos, a satisfação do cliente e a formação de mercado, são relevantes no processo de tomada de decisões estratégicas das empresas.

Em síntese, os resultados da pesquisa apontam que as empresas direcionam seus recursos e suas competências para elaborar estratégias competitivas que a diferenciem da concorrência com seu portfólio de produtos variado e de qualidade. Sua vantagem estratégica sustentável baseia-se no composto de marketing Produto.

Explica-se esta preferência porque concorrentes diretos oferecem produtos e serviços similares, com as mesmas características e variedade, qual seja, operam no sistema *self-service* durante o almoço, e como bar a partir do final da tarde até o fechamento. É necessário, portanto, que suas decisões estratégicas estejam voltadas para esta diferenciação, e que possibilitem trazer vantagem estratégica sustentável.

O segmento Pizzaria apresentou semelhantes resultados. Recursos como pessoas, desenvolvimento de produtos e serviços e formação de mercado são representativos e significantes para as empresas pesquisadas, na elaboração de estratégias que gerem diferencial competitivo e sustentabilidade.

As exigências contratuais impostas pela empresa franqueadora sobre as empresas franqueadas forçam-na a manter desempenho excepcional e explicam a alta pontuação alcançada, comparada à concorrência. Os recursos humanos, para esta empresa, são um ponto chave nas estratégias de atendimento aos clientes. Há, por parte da empresa franqueadora, preocupação constante com lançamento de novos produtos e promoções, proporcionando para toda a rede de franqueadas esta vantagem competitiva.

As empresas reconhecem que parte de seu sucesso advém do modo como que recebe seus clientes e, por isso, preocupa-se em aprimorar seus métodos de atendimento, solução de problemas e reclamações. Buscando inovar constantemente, as empresas procuram conhecer profundamente o mercado e o perfil do cliente que frequenta a casa. Para isto, utiliza com competência seus recursos experimentais.

7.2 – Implicações para gestão

As conclusões deste trabalho retratam o *modus operandi* como gestores, empreendedores e empresários em geral, enxergam o seu próprio desempenho a frente do negócio, como avaliam seu comportamento com relação aos seus colaboradores, fornecedores e concorrentes, e as prioridades e critérios utilizados quando da elaboração de estratégias de atuação de mercado, ainda que de forma empírica.

Também possibilita algumas reflexões sobre os recursos e capacidades que fazem ou podem efetivamente fazer, a diferença em termos estratégicos frente a concorrência, e que pode significar o sucesso ou o fracasso do empreendimento, a manutenção ou a perda de vendas e clientes, a ampliação ou o sumiço da empresa no mercado.

Percebe-se que há, de fato, relação direta entre o sucesso dos empreendimentos pesquisados com o efetivo uso de seus recursos físico, humano e organizacional no desenvolvimento de estratégias competitivas. Da mesma maneira, os bons resultados alcançados advém, ainda, da competência em gerenciar estes recursos para obter vantagem estratégica sustentável.

Recomenda-se, portanto, que os empreendedores estejam capacitados a altura dos desafios profissionais que o mercado exige, conhecendo técnicas de gestão, conceitos e ferramentas de *marketing*, controles financeiros e operacionais, além de abordagens motivacionais e de liderança.

Os gestores devem, ainda, desenvolver suas competências e habilidades para captar e avaliar todos os dados disponíveis a respeito do mercado, suas nuances e flutuações, a fim de reconhecer as necessidades e desejos de seus clientes, as limitações e capacidades de fornecedores.

Também é importante que suas ações levem a empresa à excelência em atendimento, ressalte o espírito do trabalho em equipe, incentive a busca pela melhoria contínua e fomenta o aprendizado constante.

Independentemente do segmento ao qual pertence a empresa, estas informações devem ser traduzidas em estratégias competitivas tacitamente elaboradas pela alta direção, com a participação direta de seus colaboradores em nível de liderança, focadas em resultados práticos e factíveis.

7.3 – Limitações e oportunidades para futuras pesquisas

O estudo a respeito das competências na gestão dos recursos aplicados no desenvolvimento de estratégias competitivas e na capacidade de estabelecer vantagens frente a concorrência é amplo e bem mais profundo do que o apresentado nesta pesquisa.

Em primeiro lugar porque o universo de empresas pesquisadas está limitado àquelas que operam na capital amazonense, que apresentam relevância com relação aos concorrentes locais, mas que tem pequena representatividade quando comparadas ao número de empresas do mesmo segmento na Região Norte, por exemplo.

Em segundo lugar, há por parte dos empresários o desconhecimento em gestão estratégica, quer seja de forma teórica (elaboração de planos estratégicos, processos

formatados, planos de ação), quer seja na aplicação prática de estratégias planejadas, mensuração periódica de resultados alcançados, ações corretivas e de contenção para dirimir deficiências.

É possível e oportuno investigar, em pesquisas futuras, se há correlação entre os recursos utilizados pelas organizações e o retorno financeiro e operacional obtido pelas empresas. Na mesma direção, pode-se desenvolver um modelo de gestão que proporcione alavancar os resultados da empresa, e função da otimização e do uso eficaz dos recursos e capacidades organizacionais.

Espera-se que a semente germinada neste limitado trabalho incentive outras organizações a seguirem o caminho da gestão estratégica sistemática e novos estudos floresçam no campo da administração.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.; **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CAMARGOS, Marcos A.; DIAS, Alexandre T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.10, n°. 1, janeiro/março 2003.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. da. **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23. 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise**. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

CRUBELLATE, J.M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P.S. **Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos**. **Revista da Administração de Empresas**, vol. 48, num. 4, outubro-dezembro, PP. 8-19. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo: 2008.

COBRA, M. **Administração estratégica do Mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos. **Estratégia competitiva empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FAHEY, L., **Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade**. In: FAHEY, L. RANDALL, R. MBA curso prático: estratégia. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Revista Gestão & Produção, v. 10, n.2, p. 129-144, ago. 2003.

FOSS, K; FOSS, N. **Resources and transaction costs: how property rights economics furthers the resource-based view**. Strategic Management Journal, v. 26, n. 6, p. 541-553, 2005.

GASKELL, George e MARTIN, Bauer. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som**. São Paulo, Ed. Vozes, 2002.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; MELO, R. B.; BARBOSA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo, Ed. Saraiva, 2007.

HITT, A.M.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KROGH, G.; ROOS, J. **A perspective on knowledge, competence and strategy**. Personnel Review, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; GUTH, W.D. **Business Policy, text and cases**. Richard D. Irwin, 1965.

LEITE, Ana P.R., FERNANDES, Luana de O. “A importância do uso de estratégias de marketing para obtenção de vantagem competitiva em restaurantes: o caso do Camarões

Potiguar.” in **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN, 2009.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. **The resource-based view of the firm: A critical appraisal**. International Journal of Management Reviews, vol. 11, num 1, PP 9-28. Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management. 2009.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2 ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991

_____. **O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTENEGRO, Sônia Solange. **Os grupos estratégicos no setor de restaurantes self-service de Brasília/DF**. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. 140f. Dissertação de mestrado.

OLIVEIRA, G; GRANZINOLLI, L; FERREIRA, M. “Índice e características de absenteísmo dos servidores públicos da Universidade Federal de Viçosa.” in **XXXI EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PETERAF, M. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. Strategic Management Journal, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Competição: Estratégias competitivas essenciais.** 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo, Atlas, 2007.

SERRALHEIRO, Walter A.de O. **O Processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos (RBV).** Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVA, Oberdan Teles. **Avaliação das práticas de gestão com as estratégias prescritivas do setor moveleiro de Lagoa Vermelha.** Caxias do Sul, Universidade de Caxias do Sul, 2009. 156f. Dissertação de mestrado.

SUN TZU. **A arte da guerra.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

TEECE, D.; PISANO, G. **The dynamic capabilities of firms: an introduction.** *Industrial and Corporate Change*, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Integrating technological, market and organizational change.** New York: Wiley, 1998.

THOMPSON JR, A.; STRICKLAND III, A. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo, Atlas, 2005.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal. v. 5, p. 171-180, 1984.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE I – FORMULÁRIO PARA PESQUISA

QUESTIONÁRIO PARA A AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NAS EMPRESAS

1. OBJETIVO DESTE QUESTIONÁRIO

Este questionário tem como objetivo reunir informações sobre as capacidades dinâmicas mais frequentemente utilizadas pelos gestores de restaurantes em nossa cidade. Através de uma abordagem dinâmica, o objetivo final será identificar de que forma os proprietários ou gestores de cada empresa poderão alcançar maior sucesso na sua atividade.

Estas informações servirão de base de estudo em meu trabalho de dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica Empresarial, pelo Instituto Superior de Gestão, em Lisboa, Portugal.

O sucesso deste projeto depende do volume de dados representativos, constantes no questionário, preenchidos e entregues por sua empresa. A veracidade dos dados recolhidos é crucial para a validade deste estudo.

O questionário deve ser preferencialmente preenchido pelo empresário ou gestor do empreendimento.

2. CONFIDENCIALIDADE

Todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais. Não será possível reconhecer e/ou identificar os indivíduos ou empresas que participam neste estudo.

Os dados recolhidos serão usados apenas para fins estatísticos e apresentados de forma agregada. As empresas participantes, bem como os responsáveis pelo preenchimento do

questionário serão mantidas em sigilo e não serão mencionadas no trabalho de dissertação do Mestrado.

3. COMO PREENCHER O QUESTIONÁRIO

3.1 Dado que este questionário se destina a todos os tipos de empresa, algumas questões poderão não se aplicar à sua empresa em particular. Nestes casos, deverá avançar para a pergunta seguinte.

3.2 Neste questionário, não há respostas certas ou erradas. O importante é sua experiência individual. Seleccione ☒ a opção que melhor reflete a sua opinião ou situação.

3.3 Este questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve. O seu preenchimento deverá demorar cerca de 30 minutos.

4. UTILIDADE PARA A SUA EMPRESA

Como símbolo de nosso agradecimento pela sua participação, enviarei um relatório com as conclusões do estudo, que incluirá sugestões de formas de melhorar o desempenho das empresas.

Marcello da Silva Astuto
(Mestrando em Gestão)

1. Dados pessoais e da empresa: _____

1.1 Qual o nome de fantasia da sua empresa? _____

1.2 Qual seu email profissional para contatos? _____

1.3 Qual sua posição na empresa?

- a. Proprietário ou sócio ()
- b. Diretor ()
- c. Gerente ()
- d. Supervisor ()
- e. Outra () Qual? _____

1.4 Há quantos anos existe a empresa? _____

1.5 Quantos colaboradores trabalham atualmente na empresa? _____

1.6 Informe as alterações no número efetivo de colaboradores na empresa nos últimos três anos:

- a. Quanto aumentou (em percentual)?
- b. Não houve alteração ()
- c. Quanto diminuiu (em percentual)? _____%

1.7 Qual o setor de atividade da empresa? _____

Leia as perguntas a seguir e responda-as marcando com X nas numerações de 1 a 5, que correspondem aos conceitos abaixo:

01 – Muito pior

02 – Pior

03 – Igual

04 – Melhor

05 – Muito melhor

2. Em relação a concorrência, indique qual a estratégia atual da sua empresa, em respeito a:

2.1 PRODUTO OU SERVIÇO

		01	02	03	04	05
1.	Estratégia de produto ou serviço					
2.	Posicionamento					
3.	Marca do produto ou serviço					
4.	Qualidade do produto ou serviço					

5.	Variedade dos serviços oferecidos					
6.	Garantia da satisfação do cliente					

2.2 PREÇO

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Condições de preços para venda direta ao consumidor					
2.	Condições de preços para venda <i>online</i>					
3.	Posicionamento/estratégia de preços					
4.	Margem de lucro					

2.3 PROMOÇÃO

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Mensagem publicitária					
2.	Criatividade na promoção de produtos					
3.	Ferramentas de promoção de vendas					
4.	Canais publicitários					
5.	Objetivos da promoção					
6.	<i>Merchandising</i>					
7.	Marketing direto					
8.	Marketing na internet					
9.	Orçamento de promoção					

2.4 PESSOAS

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Comportamento dos colaboradores					
2.	Relação com clientes					
3.	Apoio a clientes					
4.	Gestão do tratamento das reclamações					
5.	Resposta às reclamações dos clientes					
6.	Eficiência em resolver os problemas apontados pelos clientes					

2.5 PROCESSOS

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Rapidez na resolução dos problemas dos clientes					
2.	Conseguir não ter reclamações de clientes					
3.	Segurança dos processos dos serviços					
4.	Horário de funcionamento para os clientes					

2.6 ESTRATÉGIA GERAL

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Estratégia geral da empresa					

3. Em relação a concorrência, indique qual as suas capacidades atuais, em termos de:

3.1 CAPACIDADES DE MARKETING

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Utilização de técnicas de <i>pricing</i> para responder rapidamente às alterações do mercado					
2.	Conhecimento da política de preços dos seus concorrentes					
3.	Definição da política de preços em relação a produtos/serviços					
4.	Controle dos preços da concorrência e alterações de preços					

3.2 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO/SERVIÇO

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Capacidade para desenvolver novos produtos/serviços					
2.	Estudos de criação de novos produtos/serviços					
3.	Lançamentos bem sucedidos de novos produtos/serviços					
4.	Eficácia no desenvolvimento de produtos/serviços para responder às necessidades dos clientes					

3.3 COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Desenvolvimento e execução de programas de publicidade					
2.	Gestão da publicidade e competências criativas					

3.	Competências em Relações Públicas					
4.	Competências em Gestão da Imagem da marca					
5.	Gestão da imagem da empresa e sua reputação					

3.4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO DE MERCADO

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Recolha de informação sobre clientes e concorrentes					
2.	Prospecção de clientes					
3.	Competências de pesquisa de mercado para desenvolver programas de marketing eficazes					
4.	Identificação de necessidades dos clientes					
5.	Utilização dos resultados dos estudos de mercado					
6.	Análise da informação sobre o mercado					

3.5 PLANO DE MARKETING

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Competências em planos de marketing					
2.	Capacidade para segmentar					
3.	Competências em gestão e processos de marketing					
4.	Desenvolvimento de estratégias criativas de marketing					
5.	Coerência dos processos de planeamento de marketing					

3.6 IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE MARKETING

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Utilização dos recursos de marketing					
2.	Eficácia na implementação de planos de marketing					
3.	Transformação de estratégias de marketing em ações					
4.	Rapidez na execução das estratégias de marketing					
5.	Controlo da performance de marketing					

4. Em relação a concorrência, indique a sua formação de mercado e organizacional, em termos de:

4.1 FORMAÇÃO DE MERCADO

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Desenvolvimento de novos serviços					
2.	Promoção e venda de serviços					
3.	Aperfeiçoamento e reposição de serviços existentes					
4.	Construção de uma imagem de marca					

4.2 FORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Sobreposição do espírito de equipe às posições hierárquicas dentro da empresa					
2.	Reconhecimento da importância do trabalho em equipe					
3.	Orientação para um objetivo comum					
4.	Concordância na visão organizacional					
5.	Empenhamiento na partilha da visão entre os membros da organização.					
6.	Sentido de interligação entre todas as partes da organização					
7.	Entendimento do enquadramento do trabalho para o sucesso do negócio					
8.	Definição clara de todas as atividades realizadas na organização					
9.	Percepção da forma como todas as atividades se enquadram na organização					
10.	Entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o fator chave para a melhoria contínua					
11.	A formação desempenha um papel chave para o desenvolvimento					
12.	Entendimento da formação dos colaboradores como um investimento, e não um custo					
13.	Existência de mecanismos específicos para partilhar aprendizagens					
14.	Aprendizagem e partilha das lições retiradas do insucesso com todos na empresa					
15.	Existência de rotinas formais para aclarar pressupostos errados sobre a organização					

5. Comparada a concorrência, indique a decisão estratégica atual da sua empresa, em relação a:

5.1 DINAMISMO

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Alteração frequente dos preços e serviços para fazer face à concorrência					
2.	Obsolescência dos produtos e serviços					
3.	Capacidade de previsão das acções/medidas da concorrência					
4.	Capacidade de previsão dos gostos dos clientes nesta indústria					

5.2 CENTRALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Participação dos colaboradores da linha da frente nas tomadas de decisões estratégicas					
2.	Discussão das decisões estratégicas é feita em todos os níveis da empresa					
3.	Procura de consenso sobre as alterações estratégicas mais importantes					

5.3 FORMALIZAÇÃO DE ROTINAS

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Formalização da comunicação em processos e praticas rotineiras					
2.	Recurso a um manual de procedimentos operacionais para lidar com problemas de rotina					
3.	Independência dos colaboradores de primeira linha					

5.4 FORMALIZAÇÃO DE NÃO ROTINAS

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Formalização de procedimentos para as tarefas que não façam parte da rotina					
2.	Independência para a resolução de problemas não habituais					
3.	Existência de instruções escritas sobre tarefas que não façam parte da rotina					
4.	Independência dos colaboradores de primeira linha para encontrarem soluções para tarefas que não pertencem à rotina					

6. Comparada a concorrência, indique quais os recursos atuais da sua empresa, em relação a:

6.1 EXPERIMENTAIS

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Conhecimento do mercado					
2.	Conhecimentos sobre clientes					
3.	Experiência no ramo					
4.	Experiência no lançamento de novos produtos					
5.	Desempenho no passado					

6.2 ESCALA

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Volume de negócios anual					
2.	Número de colaboradores a tempo integral					
3.	Percentagem de colaboradores cuja principal função é lidar com o cliente					

6.3 FINANCEIROS

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Disponibilidade de recursos financeiros a serem alocados para manutenção dos serviços					
2.	Disponibilidade de recursos financeiros alocados para desenvolvimento de novos serviços					
3.	Disponibilidade de recursos financeiros alocados para a formação dos colaboradores					
4.	Disponibilidade de recursos financeiros alocados para desenvolvimento de marketing					

6.4 FÍSICO

Perguntas		01	02	03	04	05
1.	Utilização de tecnologia e equipamento modernos e adequados a legislação vigente					
2.	Existência de recursos tecnológicos para desenvolvimento de novos serviços					
3.	Conforto e estética do mobiliário					
4.	Edificações e instalações adequadas para o empreendimento					

Obrigado pela participação nesta pesquisa

Caso tenha interesse em receber os resultados deste estudo, por gentileza anexe a este formulário os seus dados (cartão profissional, email etc) para que envie relatório completo com suas informações.